

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**O MERCADO DO GÁS NATURAL:  
DIVERSIFICAÇÃO EM CONTEXTO DE MERCADO LIBERALIZADO**

**Filipe Ferrugento Gonçalves Bello de Moraes**

**Orientação:** Doutor Vítor Manuel da Silva Santos

**Constituição do Júri**

**Presidente:** Doutor Vítor Manuel da Silva Santos, Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

**Vogais:** Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro.

Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

**Julho/2005**

## Resumo

Os processos de liberalização dos mercados, e em particular do sector energético, vieram criar um conjunto de novos desafios, oportunidades e modelos de negócio às empresas, que vêem na oferta conjunta de bens e serviços associados uma estratégia efectiva de captar e fidelizar novos clientes. Cartões de clientes, *call-centers* e atendimentos profissionalizados, ferramentas de *customer relationship management (CRM)* e sistemas avançados de facturação, plataformas de *e-commerce* como canais de vendas, serviços e comunicações, entre outros, são apenas alguns exemplos de novos serviços oferecidos pelas empresas *multi-utilities*.

A aproximação convencional ao conceito de *multi-utility* pelas empresas de base energética tem sido efectuada através da extensão das suas gamas de produtos e serviços a outros em que se detectem e sejam potenciadas sinergias diversas, nomeadamente nos sectores da electricidade, gás natural, água e resíduos.

A própria e expectável evolução do patamar de exigência dos consumidores obrigará também a que as empresas adoptem estratégias de marketing mais complexas e, provavelmente, com uma segmentação mais objectiva, de forma a posicionarem as suas ofertas de acordo com as necessidades do mercado alvo.

No momento em que o processo de liberalização do sector energético se encontra numa fase de evolução decisiva e irreversível com a publicação das Directivas 2003/54/CE e 2003/55/CE, relativas ao gás natural e à electricidade, respectivamente, que enquadram o Mercado Interno da Energia, e se perspectiva um Mercado Ibérico extremamente concorrencial, é essencial que as empresas portuguesas criem mecanismos de competitividade que lhes permita superar as limitações associadas à sua dimensão e posição geográfica, quer através do crescimento interno baseado numa oferta de valor acrescentado face à concorrência, quer do crescimento externo através de uma política de alianças e parcerias que possibilitem alcançar o maior número possível de consumidores.

Assim, pretende-se com esta dissertação de tese, avaliar as oportunidades de diversificação que se colocam às empresas de base gasista em contexto de mercado liberalizado, tendo em conta as evoluções e tendências globais e particulares já verificadas noutros países da União Europeia.

**Palavras-chave:** diversificação, focalização, liberalização, *utilities*, sinergias, competências.

## **Abstract**

The liberalization process of the markets, particularly on the energy sector, brought companies a set of new challenges, opportunities and business models, which see a bundled offer of products and services as an effective strategy to catch and retain new customers. Tools like billing cards, professional call-centers, customer relationship management (CRM), advanced billing systems, e-commerce as a way of promoting sells, services and communications, among others, are some examples of new services used and offered by the multi-utilities.

For the energy based companies, the conventional approach to the multi-utility concept has usually been made through the extension of products and services to others where synergies can be detected and improved, mainly on the electricity, natural gas, water and waste sectors.

Also, the expected evolution on consumer requirement standards will also compel companies to adopt more complex marketing strategies and achieve a better market segmentation, in order to customize their offers according to the specific consumer expectations.

With the publication of Directives 2003/54/CE and 2003/55/CE, relative to natural gas and electricity, respectively, appointing the Internal Energy Market and with the expectation of an extremely competitive Iberian Market, the liberalization process of the energy markets has undergone in a decisive and irreversible evolution.

Therefore, it is an essential condition for the Portuguese companies to develop competitiveness mechanisms that allow them to overcome the limitations of dimension and geographic position, mainly through internal growth based on an added value offer in relation to competition, and external growth through a politics of alliances and partnerships, in order to reach the greater possible number of consumers.

It is intended with this master dissertation to evaluate the diversification possibilities for the gas based companies, in a context of liberalized market, based on the global and particular evolutions and tendencies already observed in other countries of the European Union.

**Key-words:** diversification, focus, liberalization, *utilities*, synergies, competence.

## Índice

Resumo .....	2
Abstract.....	3
Índice.....	4
Lista de Quadros.....	8
Lista de Figuras .....	8
Prefácio .....	9
Agradecimentos.....	11
Capítulo 1 – Da teoria neoclássica às novas teorias evolucionistas da firma .....	12
1.1 – Introdução.....	12
1.2 – Influências teóricas.....	13
1.2.1 – Teoria evolucionária .....	13
1.2.2 – Teoria dos recursos endógenos.....	16
1.2.3 – Aspectos complementares.....	16
Capítulo 2 – Fundamentos da diversificação corporativa e competitiva .....	19
2.1 – Diversificação relacionada – o rationale .....	19
2.1.1 – Sinergias baseadas em ligações operacionais e de mercado. ....	20
2.1.2 – Sinergias baseada na transferência de competências e conhecimentos. ....	21
2.1.3 – Sinergias como base de poder de mercado. ....	22
2.2 – Diversificação não relacionada (conglomerados) – o rationale .....	23
2.2.1 – Sinergia cognitiva baseada numa lógica dominante .....	23
2.2.2 – Conglomerados como gestores de “clusters” .....	24
2.2.3 – Conglomerados como estruturas eficientes de governação.....	24
2.2.4 – Utilização de talentos e recursos de gestão .....	26
2.3 – Diversificação - as limitações.....	26
2.3.1 – Conflito de interesses – teoria da agência .....	27
2.3.2 – Coordenação e complexidade. ....	28
2.3.3 – Custos de partilha. ....	29
2.3.4 – Processamento de informação. ....	30
2.4 – A perspectiva evolucionista da diversificação.....	30
2.4.1 – Diversificação e o ciclo de vida da indústria.....	31
2.4.2 – Migração dinâmica de valor. ....	31
2.4.3 – Estratégia como pesquisa evolutiva. ....	32

2.5 – Grau de diversificação e o valor de mercado da empresa .....	33
2.5.1 – Os aspectos teóricos.....	33
2.5.2 – Os aspectos empíricos .....	35
Capítulo 3 – Organização, gestão e controlo de empresas diversificadas.....	38
3.1 – As estruturas organizativas .....	38
3.2 – Tipologias de gestão e organização corporativa.....	39
3.3 – A gestão baseada na maximização de valor .....	41
Capítulo 4 – Diversificação de empresas <i>utilities</i> europeias – evolução e tendências globais observadas .....	42
4.1 – Conceitos e definições.....	42
4.2 – O período desde final da década de 90 até ao presente - Aumento de escala e mercado .....	44
4.2.1 – Eficiência de gestão.....	46
4.2.2 – Crescimento e globalização .....	47
4.2.2.1 – Produtos, serviços e mercados.....	47
4.2.2.2 – Inovações tecnológicas .....	49
4.2.2.3 – Inovação organizacional.....	50
4.2.2.4 – Geografia e globalização .....	50
4.2.3 – Redefinição do <i>core business</i> .....	52
4.3 – O período pós-presente – Focalização e Inovação? .....	52
Capítulo 5 – O gás natural – Matéria-prima e modelo de negócio .....	55
5.1 – O gás natural como recurso natural e matéria-prima – geografia e organização.....	55
5.1.1 – Reservas de gás natural.....	56
5.1.2 – Produção de gás natural .....	57
5.1.3 – Consumo de gás natural .....	60
5.1.4 – Comércio internacional de gás natural .....	61
5.1.5 – Mercados regionais.....	62
5.2 – Organização industrial do mercado do gás natural.....	63
5.3 – O processo de liberalização do mercado do gás natural na União europeia .....	67
5.3.1 – A Directiva Gás 98/30/CE .....	68
5.3.2 – A Directiva Gás 2003/55/CE.....	70
5.4 – Resultados obtidos e expectativas de evolução .....	74
5.4.1 – Resultados obtidos .....	74

5.4.2 – Perspectivas de evolução .....	75
Capítulo 6 – Mercados europeus de gás natural – estratégias de liberalização e casos de estudo .....	78
6.1 – O sector do gás natural no Reino Unido .....	78
6.1.1 – A matéria-prima .....	78
6.1.2 – Evolução estrutural do sector .....	79
6.1.3 – CENTRICA .....	82
6.1.3.1 – Elementos caracterizadores da estratégia da CENTRICA .....	86
6.2 – O sector do gás natural em Itália .....	87
6.2.1 – A matéria-prima .....	87
6.2.2 – Evolução estrutural do sector .....	88
6.2.3 – ENI GAS AND POWER/SNAM .....	91
6.2.3.1 – Elementos caracterizadores da estratégia da ENI GAS AND POWER/SNAM .....	95
6.3 – O sector do gás natural em Espanha .....	96
6.3.1 – A matéria-prima .....	96
6.3.2 – Evolução estrutural do sector .....	98
6.3.3 – GAS NATURAL SDG .....	100
6.3.3.1 – Elementos caracterizadores da estratégia do Grupo Gas Natural SDG .....	107
Capítulo 7 – Análise estratégica do sector do gás natural em Portugal, e combinações de diversificação/focalização em contexto de mercado liberalizado .....	109
7.1 – O sector do gás natural em Portugal .....	109
7.1.1 – Organização do sector .....	109
7.1.2 – Modelo estratégico de introdução e difusão do sector em Portugal – análise histórica e perspectiva futura .....	112
7.1.3 – A liberalização do mercado e as consequências previsíveis nas actividades do sector .....	119
7.1.3.1 – Actividades sujeitas a regulação .....	122
7.1.3.2 – Actividades em concorrência .....	127
7.2 – Estratégias de actuação em contexto de mercado liberalizado: diversificação ou focalização? .....	129
7.2.1 – Agregação sector gás natural/sector eléctrico – o <i>racionale</i> .....	131
7.2.2 – Agregação sector gás natural/sector petrolífero – o <i>racionale</i> .....	134
7.2.3 – Diversificação para o mercado de consumo industrial – o <i>racionale</i> .....	136
7.2.4 – Diversificação para o mercado de consumo doméstico – o <i>racionale</i> .....	143

Conclusão .....	147
Bibliografia.....	149

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Relações entre o “corporate center” e as divisões, de acordo com Goold e Campbell .....	40
Quadro 2 – A influência da liberalização no número de transacções, 1990 – 2002 .....	45
Quadro 3 – Top 10 empresas europeias produtoras e distribuidoras de energia eléctrica – por turnover.....	51
Quadro 4 – Reservas mundiais de gás natural .....	57
Quadro 5 – Produção mundial de gás natural.....	58
Quadro 6 – Consumo mundial de gás natural.....	60
Quadro 7 – Nível de aplicação da Directiva Gás 98/30/CE.....	71
Quadro 8 – Nível de concorrência e preços no sector do gás natural, em 2001 .....	72
Quadro 9 – Mercado de gás natural do Reino Unido – Alguns números .....	82
Quadro 10 – Mercado de gás natural em Itália – Alguns números .....	91
Quadro 11 – Mercado de gás natural em Espanha – Alguns números.....	100
Quadro 12 – Vendas totais de gás natural em Portugal - 2003 .....	114

## Lista de Figuras

Figura I – Evolução da estrutura de consumos energéticos a nível mundial.....	55
Figura II – Crescimento anual de produção de gás natural por região do globo.....	58
Figura III – Fileira industrial do gás natural, em mercado protegido.....	64
Figura IV – Fileira industrial do gás natural, em mercado liberalizado.....	66
Figura V – Infra-estrutura gasista espanhola .....	98
Figura VI – Distribuidoras regionais em Portugal .....	113
Figura VII – Reestruturação do sector energético .....	118
Figura VIII – Criação de valor através da segmentação dos consumidores (Going global – PWH, 2004) .....	130



## **Prefácio**

O objectivo deste trabalho é avaliar o potencial e *rationale* de algumas das alternativas de diversificação que se colocam às empresas *utilities de gás natural*, em contexto de mercado liberalizado, tendo em conta as evoluções e tendências globais e particulares já verificadas noutros países da União Europeia.

O trabalho está organizado em duas componentes essenciais:

1. Uma abordagem essencialmente teórica, efectuada nos capítulos 1,2 e 3.
2. Uma abordagem essencialmente prática, efectuada nos capítulos 4,5,6 e 7.

No primeiro capítulo é efectuado um enquadramento teórico das teorias da firma, analisando-se, à luz dos modelos conceptuais mais difundidos, a orgânica dos comportamentos de adaptação efectuados pelas empresas às alterações dos contextos competitivos.

No segundo capítulo é introduzido de forma extensa o tema da diversificação como instrumento estratégico, sendo efectuada uma análise às formas de diversificação disponíveis por parte das empresas, ponderando-se e analisando-se os seus potenciais impactos, positivos e negativos.

No capítulo três é avaliado o tema da diversificação no seu contexto corporativo e a organização como elemento de maximização dos movimentos estratégicos das empresas.

No capítulo quatro são avaliadas globalmente as tendências estratégicas de diversificação/focalização observadas no comportamento das diversas *utilities europeias*, desde o início dos movimentos de liberalização dos mercados até ao presente.

No capítulo cinco é efectuada uma extensa abordagem à matéria prima gás natural, numa óptica geográfica e de organização industrial, seguida de uma análise sobre a evolução do processo de liberalização do sector na União Europeia, seus resultados e perspectivas.

No capítulo 6 são analisados, de forma detalhada, os mercados de gás natural do Reino Unido, de Itália e de Espanha, assim como as estratégias de diversificação seguidas pelas suas empresas dominantes, como *benchmark* de comportamento estratégico para as empresas portuguesas.

Finalmente, no capítulo 7 é efectuada uma análise global e crítica ao sector do gás natural em Portugal, avaliando-se, com base nos capítulos anteriores, quais as orientações estratégicas de diversificação que mais se adequam às empresas portuguesas do sector.

A metodologia empregue na elaboração da dissertação não seguiu o método tradicional ou seja, formulação de hipóteses, recolha de informação e análise estatística de dados, tendo em conta que, por este ser um mercado globalmente recente tal como os movimentos de abertura do mercado à concorrência, não está disponível informação em quantidade suficiente para se poder abordar o tema de forma mais quantitativa e, por isso, objectiva.

Assim, a elaboração do trabalho baseou-se, sobretudo, na recolha de informação teórica sobre o tema, nomeadamente através de diversos *sites* na Internet e da informação disponível nos *sites* dos operadores gasistas e outros dos diversos países europeus, assim como do conhecimento pessoal sobre o tema, pelo facto de exercer, desde sempre, a minha actividade profissional em empresas ligadas ao sector energético.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar os meus agradecimentos vão para o Prof. Vítor Santos, pela disponibilidade manifestada para a orientação deste trabalho e utilidade dos conselhos dados para a sua execução.

Gostaria também de agradecer a todos os meus colegas do Mestrado pela excelente camaradagem e bons momentos que proporcionaram, especialmente aos meus colegas de grupo Carlos Sestelo, Filipe Farelo e Pedro Abreu, também pela colaboração e sugestões dadas em diversos momentos da realização deste trabalho.

À minha família e aos meus amigos, pelo incentivo e apoio sempre demonstrado ao longo de todo este tempo, especialmente neste período de elaboração da tese.

Finalmente, um agradecimento muito especial às minhas filhas, Mariana e Joana, e à minha mulher, Cláudia.

## **Capítulo 1 – Da teoria neoclássica às novas teorias evolucionistas da firma**

### **1.1 – Introdução**

Desde os tempos de Alfred Marshall que a teoria económica procura criar modelos que capturem a lógica do comportamento das firmas e dos mercados.

Os resultados destes esforços não resultaram num quadro analítico convergente, já que persistem controvérsias importantes acerca do papel das diferentes forças que influenciam o crescimento e os objectivos da firma. Winter (1993), ao perguntar-se sobre o que a economia tem a dizer acerca do papel das empresas numa economia de mercado, concluiu que a resposta seria o silêncio, seguido de um “sem fim” de respostas significativamente contraditórias. A origem destes desencontros deriva de importantes diferenças conceituais, metodológicas e ideológicas entre as principais correntes teóricas que estudam a firma. No entanto, ao analisar-se a evolução das teorias da firma, é possível perceber uma grande carência de análises empíricas do funcionamento da firma ao longo da história, um recurso que, devidamente explorado, poderia contribuir para elucidar as origens destas divergências<sup>1</sup>.

Os neo-classicistas tradicionais estudaram o comportamento das firmas com base nos *inputs* dos factores produtivos (terra, capital e trabalho), na quantidade de bens a produzir e nos preços a que deveriam ser comercializados, com o objectivo único da maximização do lucro. Na base da consideração destes aspectos está um conjunto limitado de pressupostos, muitos dos quais bastante longe da realidade, sendo que na perspectiva neo-clássica, é apenas a combinação e recombinação de rácios de terra, capital e trabalho que determina o que produzir, como o fazer e em que quantidade, de forma maximizar-se o lucro e as margens. Não existe, contudo, nenhuma sugestão de como o relacionamento destes factores influencia o processo de produção ou o crescimento da firma.

O trabalho de Nelson e Winter “Uma teoria evolutiva das alterações económicas” (1982) teve como origem a insatisfação e frustração existente em relação às evidentes limitações da aproximação económica ortodoxa. Eles reconheceram que os processos de alteração económica eram muito mais subtils quando envolviam combinações de factores específicos e endógenos às empresas com pressões exógenas tendentes à mudança geradas pela envolvente, onde as empresas se movimentavam.

---

<sup>1</sup> In Tigre, Paulo Bastos – Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas, Dezembro de 1999

O seu trabalho, combinado com as perspectivas das teorias da firma desenvolvidas pelos teóricos dos recursos endógenos, forneceu uma perspectiva da firma muito mais rica e abrangente. A firma deixa de ser, como preconizado pela visão neoclássica, um mero agente coordenador com o propósito da maximização do lucro, passando a ser encarada como uma entidade com características endógenas únicas, detendo a capacidade de se desenvolver e modificar através do aperfeiçoamento das suas competências e recursos. Na perspectiva de Winter, a firma é uma panóplia de competências e *know-how* produtivo assim como um dispositivo organizacional para a sua aprendizagem e acumulação, enquanto que Cantwell e Fai a definem como a principal fonte de inovação e crescimento.

## **1.2 – Influências teóricas**

As teorias da firma tem sido debatidas e analisadas desde que existem empresas, sendo a escola neoclássica aquela que inicialmente procurou dar resposta às questões essenciais da sua existência e modo de funcionamento, através da denominada função de produção<sup>2</sup>. Como vimos anteriormente, o preço dos recursos básicos terra, capital e trabalho era definido exogenamente à firma, enquanto que os níveis de *output* eram determinados pelo equilíbrio de preços no mercado; não havia sentido de diferenciação das qualidades ou capacidades inerentes a cada uma destas categorias.

No entanto, a combinação adequada dos factores (*inputs*) representando a tecnologia envolvida era utilizada para alcançar as necessidades produtivas de acordo com os preços definidos pelo mercado. A firma tinha como objectivo a maximização do lucro.

A teoria da firma considerava ainda de forma idiossincrática os preços e os mercados, não as firmas, pelo que não existia qualquer consideração acerca do papel desempenhado pela gestão e organização das mesmas; a firma era vista como uma “caixa negra”.

Posteriormente, alguns trabalhos e pesquisas desenvolveram o tema das teorias da firma numa perspectiva de análise do interior das mesmas, em que as duas correntes de maior influência na temática da diversificação foram a teoria evolucionária e a teoria dos recursos endógenos.

### **1.2.1 – Teoria evolucionária**

A teoria evolucionária da firma teve a sua origem nos trabalhos de Joseph Schumpeter nos

---

<sup>2</sup> A função de produção representa a proporção com que os factores terra, capital e trabalho são conjugados, de forma a produzirem um determinado *output*. Representa, de forma matemática, a tecnologia disponível.

anos 30, tendo sido altamente influenciada posteriormente pelo trabalho de Herbert Simon, nos anos 50. No entanto, a contribuição teórica mais relevante para a teoria económica evolucionária veio posteriormente, de Nelson e de Winter (1982) que, apesar de a terem formulado para uma aplicação muito mais abrangente do que ao nível da firma, não retirou qualquer poder explicativo à sua aplicação a um nível micro.

Curiosamente, e apesar da importância crucial do conceito evolucionário para a teoria, o tema da diversificação (na perspectiva de variedade) não é discutido de forma explícita no seu trabalho de fundo. No entanto, referem-se três conceitos fundamentais neste modelo que são particularmente relevantes para o tema: rotinas, pesquisa e selecção.

- Rotinas

As empresas são compostas por um conjunto de regras que estão impregnadas no interior da organização e que possibilitam à empresa funcionar no seu dia-a-dia, existindo para tal canais de comunicação parcialmente codificados e parcialmente tácitos (Prahalad e Hammel, 1990).

Os comentários de Nelson e Winter sugerem que as rotinas estão na essência da vitalidade das empresas, inclusive na sua existência, e que tendem a subsistir apesar de haver espaço para alterações incrementais. Uma vez que as rotinas se desenvolvem a partir das experiências das próprias empresas, elas tendem a ser específicas e idiossincráticas, por natureza.

- Pesquisa

Nelson e Winter definem pesquisa como uma actividade comportamental das firmas na procura de diversos aspectos (práticas de gestão, novas tecnologias, organização, etc.) que possam trazer um *apport* para o seu desempenho, de uma forma geral. Essa pesquisa tanto pode ser previsível e cadencial, através da utilização das chamadas meta-rotinas que promovem alterações incrementais às rotinas subordinadas, como através de disrupções, através da eliminação e substituição das rotinas existentes.

O comportamento das rotinas associadas ao sucesso, incluindo as rotinas de pesquisa, tenderão a repetir-se enquanto que as associadas ao fracasso tenderão ou a não estar rotinas, ou a serem alteradas ou mesmo eliminadas, em caso da sua presença em rotinas existentes. Através da manutenção das rotinas de sucesso, a firma constrói solidez no seu perfil de competências.

A pesquisa de forma rotinada sugere que as empresas estão continuamente e de forma activa em busca de novas soluções, ameaças e oportunidades. Para a grande maioria o tipo de pesquisa será muito semelhante (por exemplo, pesquisando oportunidades e ameaças do tipo tecnológico junto dos seus competidores ou parceiros de actividade, na sua própria indústria) mas, ocasionalmente, as empresas poderão encontrar oportunidades em áreas que não seria à partida expectável, nomeadamente em sectores industriais “vizinhos”, outras indústrias, eventualmente novos países ou áreas científicas particulares, etc. Todas estas áreas fazem parte do ambiente de selecção da empresa.

- Ambiente de selecção da empresa

O ambiente de selecção da empresa é, de acordo com Nelson e Winter, o conjunto de elementos que afectam e condicionam o bem-estar das organizações e, por isso, a sua dinâmica de crescimento ou de contracção. É determinado fundamentalmente pelas condições exteriores às empresas da indústria ou sector considerado, mas também pelas características e comportamento das outras empresas desse sector.

Este facto sugere que a empresa deverá “observar” para além do seu próprio sector de actividade em busca de novas oportunidades e soluções para os problemas existentes, apesar de provavelmente as mais adequadas se encontrarem próximas das suas actuais competências, actividades e interesses. Contudo, a empresa deverá pesquisar e monitorar de forma rotinada não apenas o seu ambiente tecnológico adjacente (fornecedores, clientes e concorrentes) mas também, e de forma mais abrangente, em outras áreas industriais e bases científicas.

O ambiente de selecção de Nelson e Winter tem potencialmente dois sentidos: primeiro, como ambiente no qual as empresas seleccionam oportunidades (Baum e Singh, 1994), e segundo, como ambiente no qual a própria empresa é seleccionada como uma sobrevivente ou uma vítima devido à sua (in)capacidade tecnológica e (ou) outras forças ou fraquezas. Ambos os sentidos estão interligados uma vez que o insucesso sistemático no alcance da primeira<sup>3</sup> (i.e., na selecção adequada de oportunidades) implicará que a empresa se torne cada vez mais fraca acabando por ser rejeitada do ambiente competitivo, como referido na segunda.

---

<sup>3</sup> O que não quer dizer que as empresas tenham que ser sempre bem sucedidas na selecção de oportunidades. As firmas falham, por vezes, na percepção de oportunidades e soluções, no entanto podem também evoluir (melhorar) através de um processo de *learning-by-failing*.

### **1.2.2 – Teoria dos recursos endógenos**

A teoria dos recursos endógenos teve a sua origem nos trabalhos da economista britânica Edith Penrose, (1959), cuja base teórica assenta na percepção de que a firma não é apenas uma entidade administrativa mas sim uma variedade de recursos produtivos. O interesse nesta perspectiva da firma manteve-se “adormecido” até ao início dos anos 80, após o qual muitos trabalhos têm sido desenvolvidos nesta matéria, nomeadamente através de Wernefelt, 1984, Dierickx e Cool, 1989, Montgomery e Hariharan, 1991, e Foss, 1996 e 1997.

A teoria dos recursos endógenos tem como base a ideia de que os recursos são activos das empresas que se desenvolvem e se acumulam, criando as chamadas competências distintivas idiossincráticas que, em determinadas circunstâncias, podem passar de competências distintivas a vantagens competitivas, de forma a irem ao encontro de oportunidades emergentes de mercado. Em particular, esta perspectiva concentra-se nos recursos específicos da firma que são sustentáveis, difíceis de imitar e cujas modificações são habitualmente lentas e incrementais.

### **1.2.3 – Aspectos complementares**

Tendo em conta a atractividade evidente de noções como recursos específicos da firma e o reconhecimento que acontecimentos passados e decisões anteriores são importantes para esta, os teóricos evolucionários tornaram-se particularmente interessados na perspectiva das competências como recursos e as suas implicações para o desempenho das empresas e o seu crescimento económico de longo-prazo (Prahalad e Hamel, 1990), emergindo a teoria das competências endógenas a partir da mais generalista teoria dos recursos (Foss, 1990 e 1997). No entanto, nesta área da literatura económica muita da discussão acerca das competências da firma permanece ampla e associa competências tecnológicas, de gestão e de organização, apesar de reconhecidas como distintas umas das outras (Dosi e Teece, 1993).

Parece ser também consensual a existência de uma certa causalidade na perspectiva de que anteriores recursos afectam o desempenho dos actuais gestores e que os recursos actuais irão afectar o que estes possam fazer no futuro, coincidindo este aspecto com a perspectiva evolucionária na qual as mudanças tecnológicas são percebidas como aspectos incrementais, cumulativos e dependentes, nos quais o passado desempenha um papel preponderante (Nelson e Winter, 1982, Arthur, 1988 e Kelm, 1995).

As perspectivas evolucionárias e dos recursos são também complementares em outros aspectos



como no reconhecimento da diversidade entre e no interior das firmas e na sua capacidade de fortalecerem os pontos fracos uma da outra. Por exemplo, a perspectiva evolucionária vê a firma do lado industrial enquanto que a perspectiva dos recursos olha para seu interior, apesar de muitos dos fundamentos da teoria evolucionária serem tão úteis para a análise da evolução da firma como para a evolução das indústrias (ou países, Nelson 1988, 1992 e 1993). Existe também complementaridade entre a abordagem evolucionária na análise dos processos de mudança comparativamente com uma perspectiva de equilíbrio estático por parte da teoria dos recursos.

São de particular interesse os trabalhos que reconhecem as características evolucionárias do conhecimento cumulativo, incremental e “embebido” em rotinas organizacionais, associado com a ideia de que os recursos possam também deter bases acumuladas de conhecimento. Winter (1987) caracterizou conhecimento, competências, capacidade e know-how como activos estratégicos das empresas.

Por outro lado, as competências e capacidades como recursos endógenos das firmas foram reconhecidas tendo um carácter parcialmente tácito e parcialmente codificado, mas definitivamente associadas à envolvente e “amarradas” às próprias capacidades e rotinas das firmas, concluindo-se assim que o portfólio de competências de cada uma é altamente específico e idiossincrático. Por outro lado, sendo a história, evolução e experiências de cada firma única e singular, e existindo diferenças de base em termos de competências e do seu contexto particular de desenvolvimento, são, naturalmente, expectáveis e observáveis comportamentos bastante específicos em relação à direcção e ritmos de desenvolvimento das diversas competências e capacidades que compõem a firma.

No entanto, um dos perigos em que se incorre por se confiar demasiadamente na perspectiva dos recursos endógenos é de que, potencialmente, poder-se-á ignorar a componente selectiva da envolvente. Assim, para evitar a exclusão, as firmas deverão deter competências capazes de se adaptarem às mudanças, quer ao nível das suas operações internas quer ao nível externo. Teece, 1990 e 1997 e Teece e Pisano, 1994, denominaram estas características como “capacidades dinâmicas”, definidas como “...inovação de produto rápida, flexível e com capacidade de resposta no tempo, combinada com a capacidade da gestão em coordenar e redistribuir de forma eficiente as competências internas e externas” (Teece e Pisano, 1994).

A detenção de capacidades dinâmicas é um complemento da posse de um conjunto de capacidade e competências mais alargadas, podendo, também, ser encaradas como sendo activos estratégicos (Markides e Williamson, 1994, 1996). É, por isso, insuficiente para a sobrevivência a longo prazo de uma firma possuir um conjunto vasto de recursos

complementares se for incapaz de os gerir e de os tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Uma vez que a envolvente se altera permanentemente, as firmas deverão avaliar a forma como utilizam as competências previamente acumuladas e, durante esse processo, criar ou adquirir competências adicionais (Nonaka e al., 2000).

É, neste contexto global de cruzamento entre as duas componentes teóricas de fundo, que podemos enquadrar a diversificação como um instrumento de adaptação das empresas às alterações da envolvente, criando, gradualmente e de forma dinâmica, através duma eficiente gestão de portfólio, uma forma de vantagem competitiva.

## Capítulo 2 – Fundamentos da diversificação corporativa e competitiva

### 2.1 – Diversificação relacionada – o rationale

Define-se como diversificação relacionada os movimentos de expansão das actividades de uma empresa dentro da sua área de competências e de conhecimentos ou, segundo o conceito de cadeia de valor, a desenvolvimentos que aumentam a gama de actividades ao longo da cadeia, que a empresa chama para si mesma.

Este conceito de diversificação relacionada e a sua avaliação como opção estratégica por parte da gestão de uma firma tem como base o conceito lato de sinergia entre actividades ou negócios, i. é, a existência de aspectos associados a actividades diversas cuja abordagem conjunta beneficia de vantagens comparativamente a uma abordagem individualizada, através da obtenção de economias de escala, de gama e de aprendizagem.

São vários os tipos de sinergias que se podem procurar em estratégias de diversificação relacionada de forma a alcançarem-se vantagens competitivas relativamente a empresas de actividade focalizada<sup>4</sup>, quer sejam empresas efectivamente focalizadas num único negócio ou empresas de actividades únicas pertencentes a conglomerados<sup>5</sup> (não relacionados), sendo que a diversidade de conceitos presentes na literatura sobre os diversos tipos de sinergia enquadra-se em quatro linhas de pensamento distintas:

- 1º. A aproximação tradicional à existência de sinergias operacionais e de mercado, como proposto pelos economistas industriais;
- 2º. Sinergias baseadas nas competências e conhecimento (tácito) da organização, enfatizada na teoria dos recursos endógenos;
- 3º. Sinergia como poder de mercado, investigada pelos economistas industriais e recentemente pelos teóricos dos jogos;

---

<sup>4</sup> Considera-se a empresa focalizada como uma empresa que agrega todas as suas competências nucleares em benefício de uma única actividade, considerada como o seu *core –business*.

<sup>5</sup> Define-se conglomerado como um grupo empresarial constituído por um conjunto de empresas que são administradas de forma autónoma e cujas actividades estão ligadas a sectores distintos, mas que têm em comum a exploração de algumas sinergias nomeadamente de cariz financeiro.

---

4º. Sinergia baseada nas semelhanças estratégicas das actividades.

Sendo esta última linha de raciocínio ausente em ligações tangíveis entre as actividades, será posteriormente analisada como potencial processo de criação de valor em conglomerados (diversificação não relacionada).

**2.1.1 – Sinergias baseadas em ligações operacionais e de mercado.**

A justificação mais consensual para a existência de vantagens competitivas por parte de empresas diversificadas de forma relacionada baseia-se nas relações de carácter tangível entre as diversas unidades de negócio, provenientes de oportunidades para partilhar actividades ao longo da cadeia de valor devido à presença comum de compradores, canais de distribuição, tecnologias ou outros factores (*Porter 1985, 323-324*). Essas relações de partilha de actividades, nomeadamente em *procurement*, produção, marketing e vendas, podem conduzir à obtenção de vantagens competitivas sustentadas, desde que alcançados custos unitários inferiores ou potenciada a diferenciação dos produtos (vantagens competitivas de Michael Porter). Os economistas e gestores têm lidado com o tema das sinergias tangíveis segundo a terminologia de “economias de gama” (e.g. Baumol, Panzar, Willig 1982), um termo que deverá ser reservado exclusivamente à diminuição dos custos unitários com base em partilha de actividades ou recursos, de acordo com a sua verdadeira definição económica.

Um mercado relacionado importante é o dos produtos complementares, em que o comprador utiliza produtos de diversas proveniências (e actividades) para um determinado fim comum (por exemplo, os computadores são conjugados com software e impressoras, os carros são adquiridos através de operações financeiras como empréstimos, leasings, operações de A.L.D. e necessitam de serviço pós-venda, os aparelhos de televisão são vendidos juntamente com vídeos, etc.).

No que diz respeito à complementaridade de produtos podem ser distinguidas três práticas estratégicas, segundo Porter:

1. Controlo da complementaridade.

Oferta global de produtos complementares, efectuada pela própria empresa ou assumida por outra(s) empresas(s);

2. Agrupamento de produtos.

Comercialização como um todo de um conjunto de produtos ou serviços distintos (em pacote). Conceitos semelhantes são o fornecimento de soluções globais ao cliente (ex. IBM nos anos 70 e 80) ou o desenvolvimento, pelos produtores, de capacidades de gestão dos seus produtos no sector de bens de consumo com ciclos de vida rápidos;

### 3. Subsidição cruzada.

Venda deliberada de um bem com lucros pequenos ou mesmo com prejuízos, de forma a promover a venda posterior de outros bens bastante mais lucrativos (ex. estratégia utilizada pelos fabricante de motores para a indústria aeronáutica, em que os motores são vendidos praticamente a preço de custo, ou até em perda, uma vez que o verdadeiro negócio provém da manutenção e da venda de sobressalentes ao longo da vida útil do motor).

A comercialização de produtos complementares e de produtos agrupados (oferta de soluções globais) são razões importantes e necessárias para uma estratégia de diversificação, tendo também implicações estratégicas importantes relativamente a um posicionamento de custo ou de diferenciação de produto (*Porter, 1985*).

#### **2.1.2 – Sinergias baseada na transferência de competências e conhecimentos.**

Enquanto que a gestão estratégica na linha dos economistas industriais assenta, acima de tudo, em relações de carácter tangível (como visto anteriormente), a linha de investigação baseada na perspectiva dos recursos endógenos da firma aponta fundamentalmente para os seus aspectos intangíveis como *know-how*, capacidades e competências, como a base para as decisões de construção do seu leque de oferta, diversificação e decisões de (des)investimento (*Penrose 1959/1995*).

A detenção de capacidade e conhecimento numa determinada plataforma/tecnologia é um exemplo de uma competência nuclear que poderá ser partilhada entre diversos negócios. Por outro lado, uma vez que os custos de desenvolvimento de uma determinada competência nuclear já foram dispendidos e porque se baseiam em recursos intangíveis, logo, difíceis de compreender e imitar, a transferência destas competência entre negócios ou a sua utilização numa nova actividade poderá gerar economias de custos e promover um aumento de competitividade da empresa. De acordo com Prahalad e Hamel, a empresa diversificada não deverá ser vista como um portfólio de negócios discretos (no sentido de individuais) mas sim como uma colecção de importantes competências distintivas e nucleares, cuja utilização poder-se-á aplicar a diferentes produtos e mercados.

### 2.1.3 – Sinergias como base de poder de mercado.

A diversificação pode não só potenciar a rentabilidade de uma empresa através do aumento da sua eficiência operacional ou de uma maior diferenciação, mas também através da obtenção de poder de mercado ou da limitação (diminuição) da intensidade das forças competitivas.

Assim, as grandes empresas diversificadas podem alcançar vantagens relativamente às firmas especializadas de diversas formas:

1. Da mesma forma que as firmas globais podem financiar “batalhas” competitivas em determinados países através de mecanismos de subsídio cruzada<sup>6</sup> (Yip 1992, capítulo 7), as empresas diversificadas poderão utilizar a sua dimensão e diversidade para afastarem as empresas mais especializadas de determinados mercados, através de subsídio cruzada e prática de preços predatórios<sup>7</sup> (Grant 1998, 373). Além disso, uma firma que tenha desenvolvido uma reputação de agressividade através da utilização de práticas predatórias pode inibir, por essa via, a entrada de novos concorrentes num determinado mercado;
2. Compromissos comerciais podem permitir a uma empresa diversificada utilizar o seu vasto poder de compra em vários mercados, dando preferência a fornecedores que sejam, noutras áreas de negócio, clientes fiéis (Grant 1998, 973);
3. Tal como grandes empresas globais, as empresas diversificadas podem ter mais opções de actuação e, por isso, maior influência nos diversos grupos sociais (stakeholders) (Ringelstetter 1995, 94);
4. A utilização de produtos complementares pela empresa diversificada não a diferencia apenas no sentido de ir ao encontro das preferências dos clientes, mas também lhe confere uma posição de poder devido aos significativos custos de substituição (*switching costs*) que incorrem os clientes que se tornaram dependentes das soluções globais providenciadas pela empresa;
5. Estudos em concorrência multimercados mostram que os competidores globais, devido às suas múltiplas opções de resposta, refreiam as acções agressivas em pontos de equilíbrio

---

<sup>6</sup> Subsídio cruzada – Quando os custos de um determinado produto ou serviço estão associados ou são absorvidos por outro produto ou serviço, escondendo por isso os seus custos reais.

<sup>7</sup> Preços predatórios – Vendas de bens ou serviços a preços inferiores ao custo de forma a provocarem a saída de concorrentes do mercado.

---

competitivo de maior prevalência. O comportamento, de certa forma colusivo, entre as empresas diversificadas multimercado pode, desta forma, potenciar uma maior rentabilidade (Bernhein/Whinston 1990; Neubauer 1999).

## **2.2 – Diversificação não relacionada (conglomerados) – o rationale**

Entende-se por diversificação não relacionada os movimentos de expansão das actividades de uma empresa fora do seu âmbito de actuação produto-mercado, i. é, opções de crescimento que estão para além das fronteiras da indústria na qual a empresa opera.

As razões para a possível existência de vantagens competitivas nas empresas diversificadas de forma não relacionada (habitualmente denominadas conglomerados), assim como os motivos da sua existência, são menos claros quando comparadas com as empresas diversificadas de forma relacionada.

Da análise desta forma de diversificação sobressaem quatro linhas principais de argumentos, muitas vezes inconclusivos e contraditórios, conducentes a uma abordagem estratégica com as seguintes características:

1. A razão do sucesso de alguns conglomerados pode ser suportada num certo tipo de “cognitivo relacionado” dos seus negócios, apesar de à primeira vista este aspecto poder ser considerado não relacionado;
2. Muitos dos considerados conglomerados são, na realidade, conjuntos de “clusters” não relacionados, mas de negócios relacionados;
3. Muitos defensores dos conglomerados justificam, através de uma perspectiva de governação corporativa, que estes podem ser um mecanismo bastante eficiente de alocação de capital;
4. Os conglomerados podem ser um bom local de aprendizagem para os talentos da gestão, providenciando uma boa base de captação e remuneração de bons gestores.

### **2.2.1 – Sinergia cognitiva baseada numa lógica dominante**

Partindo de uma análise das várias fontes de sinergia investigadas pelos economistas e estratégias teóricos, Prahalad e Bettis (1986) propõem outro tipo de ligação entre negócios, que definem como semelhança estratégica.

Assim, argumentam que negócios estrategicamente semelhantes podem ser geridos utilizando uma mesma “lógica dominante de gestão”, definida como a forma como os gestores conceptualizam o negócio e tomam decisões críticas de alocação de recursos. Este tipo de sinergia é claramente diferente das formas mais tangíveis mencionadas anteriormente, no que pode ser denominado um conceito cognitivo: é uma espécie de processo armazenado de aprendizagem, uma conceptualização do negócio por parte da gestão.

A importância dos argumentos de Prahalad e Bettis é a de que, da mesma forma que se podem encontrar semelhanças estratégicas entre negócios relacionados de forma tangível, também se podem encontrar semelhanças em negócios aparentemente sem qualquer relação entre si.

De acordo com Grant (1998), a existência de algum tipo de sucesso consistente nos conglomerados revela métodos de gestão corporativa bem desenvolvidos e fortemente efectivos aplicados às unidades de negócios que revelam semelhanças estratégicas chave entre si.

Este tipo de sinergia, também denominada sinergia corporativa (para a distinguir de sinergia de negócio) pode existir quer nas empresas relacionadas quer nos conglomerados.

### **2.2.2 – Conglomerados como gestores de “clusters”**

Existem diversos casos em que os negócios dos chamados grandes conglomerados são relacionados e não relacionados, simultaneamente (ex: Siemens, GE, Matsushita, etc.), em que grupos ou divisões estão de, certa forma, relacionados em diferentes sectores económicos e industriais.

Pelo facto de, nestas divisões, as empresas deterem e gerirem “clusters” de negócios relacionados, permite-lhes tirar partido de vantagens competitivas a este nível, embora isso não aconteça ao nível corporativo.

No entanto esta não é uma matéria consensual no tema da diversificação, pelo facto de ser bastante difícil definir o que é nível de negócio e em que situações se podem considerar relações cruzadas entre negócios.

### **2.2.3 – Conglomerados como estruturas eficientes de governação**

Outro argumento favorável à diversificação não relacionada ou existência de conglomerados é o



de que, comparando a capacidade de alocação financeira de recursos pelos accionistas através da compra e venda de acções, as empresas diversificadas e particularmente os conglomerados facilitam a mobilidade dos recursos financeiros disponíveis (*"slack resources"*) (Ringlstetter 1995, 101). Este pode ser o caso de fundos acumulados por depreciação de activos, o que nas empresas focalizadas pode não ser considerado uma oportunidade de investimento pelo facto do activos fazerem parte integral da empresa. O accionista de uma empresa diversificada pode, por outro lado, movimentar estes recursos disponíveis de negócios correntes para aplicações mais atraentes (Funk 1999, 763).

Uma segunda linha de argumentos baseia-se nas considerações principal-agente. De acordo com Williamson (1970, 1975, 1985), o mercado de capitais sofre de desvantagens de controlo e de informação relativamente às empresas mono-negócio. Os accionistas de uma empresa diversificada podem ser considerados como gestores qualificados de fundos, que detêm um forte know-how acerca dos mercados e negócios assim como da qualidade dos seus gestores podendo, desta forma, analisar e avaliar as projecções financeiras de forma mais precisa (Funk 1999, 763). Equipas de gestores de empresas diversificadas podem estabelecer mercados de capitais internos que ultrapassam as desvantagens de informação e controlo dos mercados externos.

Uma terceira linha de argumentos favoráveis aos conglomerados é a de que estes favorecem uma gestão e equilíbrio de riscos e proveitos entre um conjunto de negócios independentes, permitindo uma maior estabilidade e possibilidade de perspectivar estratégias de médio/longo prazo (Oester 1999, 190-92). O conglomerado pode também obter melhores financiamentos para os seus negócios no geral relativamente às empresas focalizadas, especialmente se estas actuarem em ambientes de risco acrescido ou de pequena dimensão.

O argumento mais vulgarmente utilizado contra as linhas de raciocínio utilizadas anteriormente é o de que uma diversificação adequada do portfólio de um investidor pode ser efectuada simplesmente através da diversificação dos investimentos em participações noutras empresas, não sendo para isso necessário que seja efectuado através de uma empresa diversificada.

Relativamente aos projectos de maior risco e incerteza, com períodos de retorno de investimento potencialmente dilatados e de grande envolvimento de recursos, estes apenas podem ser executados por empresas com elevado capital, o que não implica necessariamente a presença de empresas diversificadas e de conglomerados.

## **2.2.4 – Utilização de talentos e recursos de gestão**

Este argumento relaciona-se de forma próxima com a teoria baseada nos recursos endógenos, mencionada anteriormente, assim como no conceito da lógica dominante da gestão. Assim, conglomerados vastamente diversificados podem ter algumas vantagens no desenvolvimento dos seus recursos humanos, particularmente ao nível dos recursos de gestão.

Por um lado, ao possibilitarem uma ampla gama de actividades de gestão em diversos negócios, têm capacidade para atrair os maiores talentos nesta área. Por outro lado, e pela mesma razão, têm também vantagens significativas ao nível da formação e desenvolvimento de gestores e na sua preparação para assumirem posições de topo.

Outro argumento associado é o de que, pelo facto das empresas diversificadas reduzirem o risco da gestão, os seus gestores têm mais incentivos em investir no know-how específico da empresa (Oester 1999, 192-194). Desta forma, a diversificação é um dos instrumentos utilizados pelos gestores para protegerem o seu investimento na organização, o que pode conduzir ao aumento do valor relativo do conglomerado relativamente às empresas focalizadas ou mesmo às diversificadas de forma relacionada.

## **2.3 – Diversificação - as limitações**

Apesar da partilha de actividades e recursos poder conduzir a economias unitárias de custo e promover a diferenciação, como analisado anteriormente, a exploração de inter-relações através de estratégias de diversificação horizontal pode levar a diversos tipos de custos adicionais, i.e., falhas na exploração de sinergias entre actividades.

Um dos aspectos mais relevantes na penalização dos movimentos de diversificação das empresas prende-se com o acréscimo de custos de coordenação influenciados pela potencialmente maior complexidade das actividades partilhadas e da organização, de uma forma geral, e os custos de compromisso gerados entre actividades pelo facto de estas terem que se desenvolver de uma forma sub-ótima, uma vez que se cria a necessidade de partilha com outras unidades de negócio.

Outro argumento frequentemente utilizado é o da capacidade limitada da casa-mãe em processar toda a informação existente (racionalidade limitada), necessitando para tal de potentes infra-estruturas de comunicação e informação para poder gerir estrategicamente uma elevada quantidade de negócios (Hill, 1994). Por outro lado, as administrações das empresas encontram-se geralmente longe do negócio real, nomeadamente dos clientes e do mercado em

geral, o que origina muitas vezes uma menor capacidade competitiva e de resposta às variações e alterações existentes.

Pode-se também argumentar que o aumento de complexidade inerente à diversificação relacionada torna mais provável a ocorrência de manobras políticas internas e desenvolvimento de táticas de defesa de interesses pessoais por parte das equipas de gestores, o que conduz à questão do conflito de interesses nas relações principal-agente.

Finalmente, tem-se verificado em bastantes situações que os valores que são dispendidos na aquisição de negócios relacionados superam, em muitos casos, os benefícios gerados pela exploração de sinergias, situação que acaba por beneficiar apenas o vendedor e não o comprador.

### **2.3.1 – Conflito de interesses – teoria da agência**

Os fundamentos das relações principal-agente têm como base o facto dos accionistas das empresas (principal) contratarem gestores (agentes) para efectuarem a gestão das mesmas utilizando, para tal, práticas que vão naturalmente ao encontro dos seus interesses.

No entanto, a existência de interesses muitas vezes não coincidentes entre ambos potenciados pela existência, neste contexto, de informação assimétrica resulta que, em determinadas circunstâncias, as acções empreendidas pelos gestores tenham como objectivo o alcance de proveitos próprios (de diversos tipos) em detrimento dos objectivos dos accionistas.

Uma das formas utilizadas pelo principal para tornar coincidente o desempenho dos gestores com os seus próprios interesses é a realização de contratos baseados em incentivos sendo que, nesta temática da diversificação, esse aspecto se traduz no alcance do denominado ponto óptimo de diversificação (Markides, 1995) tendo em conta a tendência existente de sobre-diversificação utilizada pelos gestores.

Existem dois motivos de base segundo os quais os gestores procuram diversificar as actividades da empresa:

#### **1. Minimização de riscos pessoais.**

Amihud e Lev (1981) basearam a sua análise dos fenómenos agenciais na aversão ao risco. Assim, e de acordo com esta análise, a percepção dos gestores de que a sua riqueza poderá estar associada à fortuna das firmas poderá incentivá-los a diversificar numa

determinada perspectiva (orientação e grau de diversificação), que colida com os interesses dos accionistas. Nesta perspectiva, os gestores que tenham maiores quantias investidas na sua empresa serão mais equilibrados na avaliação e execução de uma estratégia de diversificação.

Por outro lado, gestores com maior detenção de activos e capital estão sujeitos a riscos mais elevados associados à especialização, pelo que tendem à diversificação para minimizarem esses mesmos riscos (Aggarwal e Samwick, 2001, p.1).

Desta forma, e por via de outras motivações que não a maximização do lucro, a empresa pode incorrer no denominado sobre-investimento em diversificação, isto é, diversificação para além do ponto óptimo, em que os custos marginais de diversificação se sobrepõem aos seus benefícios marginais.

## 2. Benefícios próprios.

Os benefícios em proveito próprio como motivação para uma estratégia de diversificação podem ter diversas proveniências: prestígio (Jensen e Murphy, 1990), melhor currículo profissional associado ao facto de se gerir uma empresa mais diversificada, aumento do salário, acomodação à posição ocupada (no sentido de que, numa empresa mais diversificada, os custos incorridos de substituição serão substancialmente maiores), e finalmente adequação das actividades da empresa às capacidades e competências pessoais dos gestores (Schleifer e Vishny, 1989).

### 2.3.2 – Coordenação e complexidade.

De acordo com a teoria dos custos de transacção, as operações efectuadas através do mercado podem, em determinadas circunstâncias, ser de tal forma prejudiciais para a empresa que se justifique a endogeneização de determinadas actividades. Contudo, existe naturalmente um limite de crescimento da empresa a partir do qual o aumento significativo dos custos de coordenação das suas actividades se traduz numa curva de custos médios em forma de U. Esta é, por isso, uma razão óbvia que impede que o mundo seja dominado por uma única empresa.

Tal como referido nos pontos 2.1 e 2.2, certos movimentos de diversificação, nomeadamente ao nível da diversificação relacionada, procuram retirar valor económico acrescentado por via de sinergias operacionais entre as diferentes áreas de negócio, nomeadamente através da partilha de recursos e também da transferência de competências entre áreas de negócio.

No entanto, o alcance destes objectivos só é possível se, entre outros, existir uma adequação desses movimentos com a estrutura organizacional da empresa assim como com as políticas de controlo da sua equipa de gestão.

Parece ser evidente que o movimento de diversificação, ao gerar um aumento na dimensão e complexidade da organização por via de um acréscimo de actividades, tecnologias, etc., irá introduzir custos acrescidos no controlo da empresa nomeadamente por via de um aumento da sua estrutura hierárquica, horizontal e verticalmente.

Esta circunstância, dificilmente ultrapassável, obriga a que seja indispensável e fundamental a existência de respostas organizacionais eficazes face a aspectos diversos como o aumento do stock de recursos partilhados, a identificação de linhas e políticas de gestão na alocação e investimento desses recursos e finalmente a verificação da adequação destas políticas aos objectivos delineados de crescimento.

Além disso, dada a complexidade dinâmica das tarefas de coordenação da gestão é altamente provável a existência de percepções erradas provenientes dos sistemas de feedback informacionais, e que conduzirão inevitavelmente a uma ampliação de problemas existentes e, finalmente, a um impacto negativo no desempenho da empresa.

### **2.3.3 – Custos de partilha.**

Um aspecto bastante focado e discutido na literatura disponível sobre diversificação e os seus impactos prende-se com a necessidade de uma partilha eficaz de recursos entre as unidades de negócio de forma a se obterem as devidas economias de gama, gerando-se valor para a empresa no seu todo relativamente às partes individualizadas.

No entanto, e em muitos casos, essa partilha de recursos não é efectuada de forma eficaz podendo-se, em determinadas circunstância, penalizar o *core-business* das empresas em detrimento de negócios potencialmente lucrativos mas ainda num estágio embrionário de desenvolvimento.

Assim, se por um lado essa perspectiva de lucros substanciais em negócios exteriores ao *core-business* da empresa pode, de certa forma, desviar a atenção e as energias criativas da equipa de gestão, por outro lado os custos de compromisso entre actividades relativos ao facto destas terem de se desenvolver de uma forma sub-ótima, por necessidade de partilha com outras unidades de negócio, pode ser também penalizante para as empresas diversificadas.

#### **2.3.4 – Processamento de informação.**

Outro argumento frequentemente utilizado como uma potencial ameaça às estratégias de diversificação das empresas é o da capacidade limitada dos seus gestores em processar toda a informação existente (racionalidade limitada), necessitando para tal de potentes infra-estruturas de comunicação e de informação para poder gerir estrategicamente uma elevada quantidade de negócios (Hill, 1994).

Este é um aspecto que deve ser analisado, por um lado numa perspectiva da empresa em relação à sua envolvente, na medida em que a obtenção de vantagens competitivas sobre os seus competidores é função do conhecimento que se tem dos mesmos e da evolução do mercado, ampliando-se as dificuldades a este nível com o aumento de negócios, e por outro lado numa perspectiva interna, na medida em que a eficiência do seu funcionamento global e parcial (na perspectiva das diversas unidade que compõem o todo) e a sua capacidade de ajustamento à alteração das variáveis competitivas será determinante no sucesso da empresa a longo prazo.

Em relação a este último aspecto, é frequentemente citado que as administrações das empresas vastamente diversificadas encontram-se geralmente bastante longe do negócio real e da exposição aos clientes e ao mercado em geral, implicando que, muitas vezes, o serviço fornecido tenha menor capacidade competitiva e de resposta às variações e alterações existentes (um exemplo bastante comum é o dos departamentos internos de informática de gestão, que acabam por diminuir a capacidade competitiva das empresas, ao contrário do que seria desejável, pelo que se assiste a um cada vez mais frequente recurso ao “outsourcing” deste serviço).

#### **2.4 – A perspectiva evolucionista da diversificação.**

De uma forma geral, as visões estáticas apresentadas anteriormente descuram o facto de que as fases (etapas) dos movimentos de diversificação e focalização das empresas podem também ser vistas como etapas transitórias na sua evolução e auto-transformação.

Seguidamente, serão analisadas algumas contribuições teóricas relevantes para esta perspectiva mais evolucionista dos aspectos catalizadores dos movimentos de diversificação e focalização, nomeadamente:

- A diversificação como reacção aos ciclos de vida das indústrias;

- O conceito de migração de valor ou negócio, baseado no processo de desfragmentação da cadeia de valor vertical;
- A estratégia de diversificação como uma pesquisa evolutiva para as oportunidades de negócio.

#### **2.4.1 – Diversificação e o ciclo de vida da indústria.**

Em diversos sectores industriais verifica-se que as empresas tendem a procurar novas áreas para reinvestir os seus activos à medida que estes vão amadurecendo, em linha com o habitual ciclo de vida da maioria dos produtos.

Na fase inicial do ciclo de vida, os custos de investimento são geralmente elevados, associados a actividades de pesquisa e desenvolvimento, esforços de promoção e publicidade para penetração de mercado, aumento de capacidade instalada e elevada exigência em recursos de gestão de forma a manter as actividades do seu mercado base.

Numa segunda fase da evolução do mercado a oferta aumenta substancialmente passando os parâmetros competitivos a serem dominados fundamentalmente pelo preço, o que torna essencial ganhos de eficiência ao nível organizacional e de gestão.

Na conjugação destas duas etapas é provável gerarem-se excessos de capacidade em determinadas áreas funcionais, sendo a diversificação de actividades uma alternativa para a sua utilização eficiente até porque a hipótese de eliminação desses mesmos excessos não é, na maior parte das vezes, uma alternativa real tendo em conta os elevados custos de transacção envolvidos na alteração das infra-estruturas de uma organização ou nas dificuldades de se sair de uma indústria (Harrigan 1981).

A perspectiva da diversificação como forma de utilização do excesso de capacidade em novas aplicações é um dos principais argumentos para o crescimento das firmas proposto por Penrose, na teoria dos recursos endógenos, que coloca um ênfase particular na utilização do excesso de capacidade em recursos de gestão (Penrose 1959/1995).

#### **2.4.2 – Migração dinâmica de valor.**

É vastamente reconhecido que uma das razões para os bons desempenhos de certos conglomerados ao longo de períodos de tempo razoavelmente dilatados está associada a um

processo permanente de migração de negócios, através da reestruturação dos seus portfólios por desinvestimento de negócios de fraco desempenho em detrimento de outros, geradores de maior valor, ou de promissores novos negócios (Heuskel, 1999).

De acordo com esta perspectiva o sucesso das empresas não está apenas associado a um determinado grau de diversificação ou à capacidade de exploração de sinergias entre actividades ou outros factores, mas também e de forma fundamental à capacidade dinâmica e célere de renovação permanente do portfólio de negócios da empresa, i.e., existência de capacidade de resposta a novos desafios num universo incerto e imprevisível.

Especialmente nos últimos dez anos, a lógica deste processo de migração tem sido amplamente influenciada pelos desenvolvimentos revolucionários na economia da informação, que vieram ajudar a perceber a orientação e direcção dos vários movimentos de diversificação e focalização das firmas tradicionais verticalmente integradas.

Assim, a nova economia da informação veio criar condições para uma diminuição das necessidades de funcionamento vertical das actividades de valor duma empresa parcialmente obsoleta, promovendo a desagregação, nas grandes empresas, das diversas actividades (Stern 1998). Os diversos estágios da cadeia de valor desenvolvem-se, assim, para mercados independentes e as antigas empresas de actividade centralizada migram horizontal ou verticalmente, desenvolvendo-se de formas diversas como interventores, orquestradores ou fazedores de mercado.

Exemplos para este desenvolvimento de quebra e reconstrução são as migrações das companhias petrolíferas para o negócio alimentar através das lojas de conveniência, dos construtores automóveis para o financiamento e banca e dos fornecedores de electricidade e gás para multi-utilities.

#### **2.4.3 – Estratégia como pesquisa evolutiva.**

Uma outra linha de raciocínio prende-se com o facto das estratégias se basearem em predições objectivas acerca de um mundo incerto. Baseado nos conhecimentos existentes da evolução biológica das espécies e na forma como os sistemas adaptativos mais robustos sobrevivem, Beinhocker (1999) sugere que as empresas não deverão ter estratégias focalizadas singulares mas sim “cultivar e gerir populações de estratégias múltiplas que se desenrolam ao longo do tempo”. Beinhoker utiliza diversas analogias com a natureza e com os sistemas biológicos e propõe uma forma de organização mais efectiva para o processo evolutivo.



## 2.5 – Grau de diversificação e o valor de mercado da empresa

Alguns trabalhos empíricos sobre diversificação têm sido muitas vezes interpretados como pilares da ideia de que empresas diversificadas, nomeadamente de forma não relacionada (conglomerados), são estruturas ineficientes, existindo bastantes análises que concluem que o valor comercial dos conglomerados sofre de um certo desconto (*diversification discount*) relativamente a um mesmo portfólio de empresas focalizadas ((Land e Stultz (1994), Berger e Ofek (1995) e Servaes (1996)). Esta análise pode, naturalmente, levar à conclusão de que a diversificação destrói valor às empresas (Wernefelt e Montgomery, 2002), apesar da evidência indicar que uma parte substancial da actividade económica continua a ser desempenhada por empresas diversificadas (nos Estados Unidos da América e na década de 90 as empresas diversificadas representavam cerca de 50% do emprego total, detendo mais de 60% do total dos activos das empresas cotadas na bolsa de Nova York). Assim, coloca-se uma questão fundamental:

Serão as forças competitivas de tal forma fracas que falham rotundamente na capacidade de eliminar as empresas diversificadas do panorama económico, apesar da sua ineficiência?

### 2.5.1 – Os aspectos teóricos

Como apresentado anteriormente existem diversas teorias que apontam a diversificação como uma estratégia de maximização de valor, em que podemos referir, entre outros:

- Vantagens de informação sobre mercados externos;
- Criação de mercados internos de capitais que permitem uma maior eficiência na alocação de recursos entre negócios;
- Minimização e diversificação de risco;
- Aumento de poder de mercado devido a preços predatórios e subsídio cruzada.

Por outro lado, também na sequência do já referido, existem argumentos que suportam a ideia de que a diversificação pode ser destruidora de valor, entre os quais:

- Comportamentos oportunistas por parte dos gestores de forma a aumentarem o seu poder e prestígio e reduzir o risco pessoal através da diversificação, de acordo com as suas

competências particulares;

- Dificuldades acrescidas de coordenação dos negócios, com diminuição da produtividade global;
- Sobre-investimento em negócios de baixa rentabilidade;
- Custos de influência por via de lutas internas de poder;

Destas duas posições emerge uma terceira via que tem em conta, por um lado, a constatação da existência do chamado desconto de diversificação por via duma diminuição de valor da empresa no mercado e, por outro, a persistência generalizada em seguir-se estratégias de diversificação, sugerindo a existência do chamado nível óptimo de diversificação para cada empresa num determinado período de tempo.

Por exemplo, a teoria da diversificação baseada nos recursos endógenos sugere que esse ponto óptimo é resultante da existência de capacidade excessiva de recursos e capacidades nas empresas que são transferíveis entre indústrias mas sujeitas a imperfeições de mercado. Nestas circunstâncias, obtêm-se economias de gama, tornando-se a diversificação das empresas como o meio mais eficiente de organizar toda a actividade económica (Penrose, 1959; Panzar e Willig, 1979). Caso estas condições não sejam atingidas ou porque a empresa diversifica para áreas não relacionadas onde os recursos da empresa são pouco utilizados (Rumelt, 1974), ou porque os custos de transacção no acesso ao mercado são bastantes baixos relativamente aos custos de endogeneização da actividade, então o nível de diversificação torna-se sub-óptimo.

Bhide (1990) e Hubbard e Palia (1999) argumentam que terá existido nas últimas décadas alterações ao nível da eficiência informacional dos mercados externos, pelo que o valor relativo das empresas diversificadas deverá ser contingente com o período de tempo observado.

Outras teorias sustentam que o nível óptimo de diversificação diverge entre firmas e no tempo, i.e., dependendo da etapa do ciclo de vida em que esta se encontra. Por exemplo, Matsusaka (1998) propõe um modelo dinâmico de diversificação no qual as firmas entram repetidamente em novos negócios e saem de outros antigos na procura de novas soluções para as suas capacidade organizacionais.

Bernardo e Chowdry (1999) avançam com o paradoxo de que firmas diversificadas poderão sofrer do desconto de diversificação precisamente devido ao facto do valor de mercado das firmas especializadas reflectirem as opções reais existentes de diversificação enquanto que as

firmas diversificadas já esgotaram essas mesmas possibilidades.

Estas e outras perspectivas dinâmicas de diversificação estão também consistentes com as teorias e evidências acerca das causas e consequências da focalização corporativa (Matsusaka e Nanda, 2000).

No entanto, a constatação de que as firmas diversificadas comercializam com desconto é, ainda assim, difícil de conciliar com as teorias do ponto ótimo de diversificação, que prevêem e explicam a existência desse desconto apenas em determinados períodos de tempo. Numa situação de equilíbrio competitivo as forças competitivas deverão “empurrar” as firmas no sentido do seu ponto ótimo de diversificação pelo que, numa ampla amostra trans-setorial de empresas, não deverá ser expectável a existência nem de um desconto nem de um prémio para as empresas diversificadas.

### **2.5.2 – Os aspectos empíricos**

As conclusões de que as firmas diversificadas comercializam habitualmente com desconto é, também, difícil de conciliar com grande parte das evidências anteriores acerca dos efeitos da diversificação no desempenho das empresas. Deixando de lado as pesquisas que documentam a existência do desconto de diversificação, os estudos empíricos acerca deste assunto enquadram-se facilmente em três grandes grupos: estudos de organização e estratégia industrial acerca das relações entre diversificação e desempenho das empresas (lucro), estudos acerca dos efeitos da diversificação na produtividade das empresas e estudos acerca das reacções dos mercados de capitais aos anúncios de aquisições de diversificação.

Destas três, a corrente mais significativa é a que analisa as relações entre nível de diversificação e lucro, tal com documentado por Ramanujam e Varadarajan (1989) e Montgomery (1994), tendo sido utilizadas diferentes medidas de diversificação, tanto contínuas (nomeadamente índices de entropia e de Herfindahl) como discretas (Rumelt, 1974), assim como uma vasta selecção de variáveis de controlo.

A conclusão mais relevante, vastamente replicada em diversos estudos, é a de que a diversificação relacionada está positivamente associada com o lucro gerado enquanto que a diversificação não relacionada está também associada ao lucro mas de forma negativa, e ainda de que a diversificação e desempenho não seguem um padrão relacional proporcional. A significância estatística destes resultados varia de estudo para estudo se bem que, em muitos casos, não foi encontrada qualquer relação significativa.

Estas conclusões são primariamente consistentes com as teorias mencionadas do nível ótimo de diversificação e contrastam com a robustez aparente da variação do nível do desconto da diversificação em função do tempo e dos graus de relacionamento e sinergias entre empresas diversificadas.

As pesquisas acerca dos efeitos da diversificação na produtividade das empresas são muito mais escassas e não totalmente objectivas. Por exemplo, Lichtenberg (1992) deduziu que a relação entre diversificação e produtividade é positiva, tornando-se negativa quando associada ao aumento de dimensão da empresa. Já Maksimovic e Phillips (1999) concluíram que as firmas mono-negócio apresentam níveis de produtividade bastante superiores aos conglomerados apesar de, neste caso em particular, o referencial utilizado para definir as actividades singulares englobou diversas empresas de carácter diversificado. Schoar (2000) concluiu que as empresas diversificadas são transversalmente mais produtivas que firmas especializadas e que fábricas adquiridas através de processos de diversificação obtêm, numa fase inicial, aumentos de produtividade.

A evidência cumulativa dos diversos estudos sobre os efeitos da diversificação em relação à produtividade das empresas é a de que não existem certezas nem verdades absolutas relativamente a nenhuma das teorias da diversificação, apesar de Schoar (2000), nos seus trabalhos, fornecer evidências acerca de uma certa coexistência ambígua entre desconto de diversificação e aumento da produtividade.

Ainda mais intrigante é a associação entre desconto de diversificação e a evidência obtida em diversos casos de estudos de que existe uma resposta positiva dos mercados de capitais aos anúncios de aquisições de âmbito diversificado, com excepção do estudo de Morck, Schleifer e Vishny's (1990), em que é evidenciada uma reacção de mercado negativa a este tipo de aquisições.

Nesta perspectiva, Kaplan e Weishbach replicam os resultados obtidos em diversas análises de casos de estudo em que, apesar dos retornos das licitações poder ser ligeiramente inferior ao esperado, a sua combinação com os objectivos traçados é positiva, o que implica que as aquisições acabam por se traduzir num aumento de valor para os accionistas (Jensen e Ruback, 1983); por outro lado, estes dois autores não encontram diferenças significativas nos retornos de capital entre aquisições relacionadas ou não relacionadas.

Outros estudos analisados no âmbito da realização desta dissertação reportam reacções positivas de mercado a aquisições de tipo diversificado: Schipper e Thompson (1983) e Hubbard e Palia (1999) nos anos sessenta, Matsusaka (1993) no final dos anos sessenta e anos

setenta, Hyland (1997) e Chevalier (1999) nos anos 80 e 90.

### **Capítulo 3 – Organização, gestão e controlo de empresas diversificadas**

Nos capítulos anteriores a análise efectuada procurou incidir sobre o *racionale* dos fenómenos de diversificação nas empresas, tanto relacionados como não relacionados, assim como as limitações associadas a estes movimentos. Por outro lado, e com base nas grandes linhas teóricas sobre a realidade da existência das firmas confrontaram-se análises essencialmente estáticas destes processos com uma abordagem mais dinâmica e evolucionista, adaptada às permanentes variações externas e internas às empresas.

Uma outra questão de relevância crítica nesta temática da diversificação diz respeito a como as empresas deverão estar organizadas corporativamente e serem administradas de forma eficiente e lucrativa, no sentido de se conseguir extrair todos (ou grande parte) dos benefícios esperados nestes movimentos estratégicos. Assim, analisam-se seguidamente alguns aspectos considerados cruciais nesta abordagem interna, nomeadamente:

- As duas formas governativas das empresas diversificadas na perspectiva da economia institucional e da teoria das organizações;
- As tipologias de gestão e organização corporativa presentes no funcionamento das empresas diversificadas e o papel desempenhado pela administração;
- O objectivo da maximização do lucro e suas implicações para os gestores das empresas diversificadas;

#### **3.1 – As estruturas organizativas**

Tem sido referido por muitos economistas teóricos que a estrutura multi-divisional (referida como *M-form* em vastos trabalhos de investigação) é a forma organizacional mais adequada para as empresas diversificadas (Chandler 1962). No entanto, verificou-se em vários estudos que empresas aparentemente organizadas de forma semelhante multi-divisional poderão ter diferenças substanciais na sua estrutura interna no que diz respeito a centralização, integração e controlo interno das suas operações. Nesse sentido, Hill (1994) refere que as empresas diversificadas podem gerar valor de duas formas diferentes:

1. Obtenção de economias de gama, nomeadamente em empresas diversificadas de forma relacionada, o que exige um arranjo organizacional que promova a cooperação entre as áreas relacionadas da empresa;

2. Estabelecimento de uma governação eficaz da heterogeneidade do capital humano interno, que exige um arranjo organizacional de forma a enfatizar a competição entre as diversas áreas.

De acordo com este autor, estas duas aproximações estão suportadas fundamentalmente em diferentes filosofias organizacionais podendo, inclusive, serem incompatíveis.

Uma vez que a organização multi-divisional competitiva pode ser implementada utilizando um modelo mais descentralizado, com menores necessidades de processamento de informação pela casa-mãe, quando comparada com a organização cooperativa, esta última atinge mais rapidamente o limite de crescimento com retorno positivo, i. é, o seu ponto ótimo de diversificação (Hill 1994).

### **3.2 – Tipologias de gestão e organização corporativa**

Enquanto que os trabalhos de Hill são mais influenciados pela teoria dos custos de transacção e pelas teorias da agência, uma outra corrente teórica tem procurado identificar e generalizar estilos de gestão corporativa de empresas multi-negócio, através da observação de casos de estudo.

Por exemplo, Porter (1987) investigou 33 companhias norte-americanas de cariz diversificado, tendo identificado 4 papéis distintos nos núcleos corporativos: gestores de portfólios, reestruturadores, gestores de competências e gestores de actividades. Enquanto que os dois últimos se encaixam de forma óbvia no modelo da empresa diversificada de forma relacionada, quaisquer das abordagens obedece a determinados pré-requisitos estratégicos e organizacionais para se tornar efectiva.

No que diz respeito às empresas diversificadas de forma relacionada que têm que gerir ligações entre unidades de negócio, Michael Porter (1985) investigou quatro categorias de “organizações horizontais” existentes, nomeadamente estruturas horizontais (estruturas organizacionais transversais às várias linhas de negócio), sistemas horizontais (áreas como planeamento, controlo e gestão dos recursos financeiros), gestão horizontal dos recursos humanos e resolução horizontal de processos conflituosos.

Assim, o conceito simples da organização multi-divisional como uma forma descentralizada de gerir uma empresa diversificada deverá ser, necessariamente, desenvolvido num modelo mais complexo assente em inter-relações que potenciem vantagens competitivas.

Em 1987, Goold e Campbell investigaram o processo de gestão em 16 grandes empresas diversificadas, tendo identificado de forma sistemática três estilos base de gestão utilizados pelas empresas da amostra: o estilo do planeamento estratégico, o estilo do controlo estratégico e o estilo do controlo financeiro, caracterizados no Quadro seguinte:

	Planeamento estratégico	Controlo estratégico	Controlo financeiro
Características essenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo rigoroso</li> <li>• <i>Top-down</i></li> <li>• Planeamento centralizado e rígido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo menos rigoroso</li> <li>• <i>Bottom-up</i></li> <li>• Objectivos estratégicos e financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo do investimento</li> <li>• <i>Bottom-up</i></li> <li>• Objectivos financeiros</li> </ul>
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada coordenação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementaridade de relações centro/divisões</li> <li>• Capacidade de coordenação</li> <li>• Motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada capacidade de resposta</li> </ul>
Perigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro distante das operações</li> <li>• Manobras tácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susceptível a negociações</li> <li>• Necessidade de alterações culturais.</li> <li>• Novas burocracias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de direcção</li> <li>• Centro não acrescenta valor</li> </ul>

Fonte: Johnson / Scholes. 426 (baseado em Goold/Campbell, 1987)

Quadro 1 – Relações entre o "corporate center" e as divisões, de acordo com Goold e Campbell

Campbell desenvolveu mais tarde a ideia de "vantagem de parentesco", i. é, a ideia de que empresas multinegócio criam valor influenciando os negócios de que são detentoras. Esta ideia de "vantagem de parentesco" assenta na perspectiva das competências detidas pelo "centro" da organização e no valor criado pelas relações entre este e as diversas unidades de negócio.

Para concluir, pode-se apenas referir que existe um conjunto vasto de linhas de pesquisa acerca da organização corporativa e do papel exercido pela sede no desempenho das empresas diversificadas, quer na perspectiva da teoria dos recursos endógenos (Campbell/Luchs, 1997) quer na perspectiva da teoria da agência e economia das instituições (Bühner, 2000), e que conceptualizam estes assuntos sob uma perspectiva governativa.



### 3.3 – A gestão baseada na maximização de valor

A gestão baseada na maximização do valor para o accionista ("*shareholder value approach*") foi popularizada através do trabalho de Rappaport, 1986 e difundida por escolas de gestão e empresas de consultadoria utilizando várias versões do conceito, tendo diversas implicações e consequências para a gestão das grandes empresas diversificadas.

Colocando ênfase em determinados conceitos como Desconto de *Cash-flow*, Valor Acrescentado, EVA (*Economic Value Added*), CFROI (*Cash-flow Return on Investment*), as empresas passaram a valorizar aspectos como:

- Lucros futuros e a utilização efectiva do capital da empresa;
- Introdução de uma perspectiva unitária em relação às diversas unidades da empresa diversificada;
- Consolidação da vertente evolutiva da gestão por via de uma maior transparência e objectivos financeiros mais apertados, nomeadamente através de uma definição da lógica da tomada de decisão nos aspectos da migração de negócios, aquisições e desinvestimentos;
- Consolidação da ideia de que a empresa é cada vez menos uma entidade imutável e cada vez mais um conjunto de actividades e negócios que devem ser permanentemente adaptados em função da evolução de todo o enquadramento empresarial e que, em caso de desempenhos abaixo das expectativas, pode levar ao desinvestimento;

De uma forma geral, pode-se dizer que a gestão baseada na criação de valor tende a dinamizar e agilizar a tomada de decisão estrutural em grandes empresas diversificadas, tendo como consequências alterações muito mais frequentes no seu *business-mix*. Claro que a aplicação das medidas de avaliação do valor gerado às unidades de negócio individuais serão muito mais efectivas se não existirem inter-relações suficientemente fortes que possam dificultar a obtenção de elementos claros relativos ao desempenho dessas mesmas unidades.

## **Capítulo 4 – Diversificação de empresas *utilities* europeias – evolução e tendências globais observadas**

### **4.1 – Conceitos e definições**

Tal como o nome indica, as *utilities* são empresas que detêm uma função de utilidade pública, fornecendo produtos e serviços públicos básicos tais como electricidade, gás, água ou telecomunicações, dos quais, de uma forma geral, depende o desenvolvimento económico e o bem estar das famílias.

Durante grande parte do século XX, a maioria das empresas *utilities* europeias eram detidas por entidades públicas e operavam em mercados protegidos de qualquer tipo de concorrência, o que lhes conferia na sua área de actuação uma posição competitiva monopolista. A garantia (segurança) de fornecimento era o seu objectivo mais importante pelo que a eficiência produtiva e funcional, o desenvolvimento de formas alternativas de produção de energia e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços fornecidos aos clientes não tinham praticamente relevância como objectivo a promover ou atingir.

De acordo com o modelo económico industrial, os aspectos monopolísticos das empresas *utilities* evidenciavam-se na sua elevada dimensão à escala do mercado protegido onde actuavam, operação e domínio vertical da respectiva fileira industrial e predominância absoluta sobre o grupo consumidor na definição de preços. Neste aspecto, o risco operacional e financeiro era praticamente nulo uma vez que eram afectados ao consumidor, de forma mais ou menos proporcional, as componentes variáveis da composição de preços, nomeadamente variação dos custos dos combustíveis, hidraulicidade, aspectos cambiais, etc.

Posteriormente, com o reconhecimento generalizado das ineficiências de mercado associadas às estruturas monopolistas, que se afastam do objectivo global último dos Estados tendo em vista a protecção e defesa dos interesses dos cidadãos, assistiu-se ao início dos processos de liberalização destes mercados (se bem que descoordenado no tempo entre os vários países), modificando-se totalmente os paradigmas de funcionamento das empresas.

De uma forma geral, pode-se dizer que os processos de liberalização dos sectores de *utilities* na Europa tiveram o seu início efectivo a partir da segunda metade da década de 90, apesar de já existirem situações de mercados em concorrência em alguns países, nomeadamente no sector energético do Reino Unido desde o final dos anos 80, e na Noruega desde o início dos anos 90. Foi, contudo, com a publicação das Directivas Europeias relativas ao sector da energia,

nomeadamente a Directiva 96/92/CE, referente à liberalização do sector eléctrico, e a Directiva 90/377/CE, referente à liberalização do sector do gás natural, e que em conjunto estabeleceram o enquadramento legal para a futura implementação do mercado interno da energia, que definitivamente se abandonaram os anteriores modelos monopolistas.

A abertura dos mercados à concorrência interna e externa, trazendo para o terreno de jogo *players* de diversos tipos e proveniências, associada às mudanças impostas pelos governos nas estruturas das, até então, empresas dominantes (por via da desfragmentação formal das actividades anteriormente verticalizadas) vieram modificar totalmente a dinâmica do mercado, obrigando assim as empresas a redimensionarem o(s) seu(s) modelo(s) de negócio.

Simultaneamente foram também criadas figuras executivas como entidades reguladoras e da concorrência subjacentes à menor intervenção efectiva do sector público, com objectivos de supervisão do funcionamento do mercado e controlo dos níveis de concorrência, implementação de obrigações diversas de serviço público (promoção da eficiência energética e de energias endógenas, coesão social e territorial, protecção dos consumidores mais vulneráveis, entre outros), qualidade do serviço prestado e segurança de fornecimento, entre outros.

Assim, no âmbito da actuação nesta “nova envolvente” resultaram um conjunto de consequências de fundo para as quais as empresas *utilities* passaram a ter que dar resposta, nomeadamente:

- Possibilidade de livre escolha de fornecedor por parte dos clientes do segmento doméstico e industrial.
- Liberdade para a substituição de fornecedor (comportamento de substituição), com consequências na redução dos preços e das margens de lucro.
- Surgimento de novos entrantes, proporcional às oportunidades existentes de mercado.
- Desenvolvimento de novas necessidades por parte dos consumidores.
- Desenvolvimento essencial de novos produtos e serviços.
- Alargamento geográfico dos mercados.
- Aumento do número de *stakeholders* envolvidos: clientes, accionistas, colaboradores, fornecedores, ambiente e sociedade.

Cada um dos aspectos anteriores representa um factor essencial de renovação para as empresas *utilities*, associado ao facto de que estes desafios e oportunidades se apresentaram de forma aproximadamente simultânea, o que implicou a necessidade de uma abordagem também conjunta, no sentido da obtenção de sucesso sustentado.

Desde o início deste processo que se configuraram algumas empresas bastante proactivas na implementação de inovações que visassem prepará-las para o momento de abertura dos mercados, situadas fundamentalmente em países da União Europeia que viriam a ser os primeiros nos anos subsequentes a iniciar a liberalização dos seus mercados do gás e da electricidade: Suécia (1996), Finlândia (1997) e Alemanha (1998).

As suas administrações encetaram estratégias de maximização de actividades de negócio nas escassas oportunidades de mercado existentes, por via da integração de empresas municipais, dando origem às primeiras empresas *multi-utilities*, com actividades na produção e distribuição de gás e de electricidade, e na área do saneamento (água e resíduos).

Como resultado destas estratégias inovadoras levadas a cabo pelas empresas pioneiras, outras empresas com menor capacidade de reacção foram também induzidas a encetar estratégias semelhantes de forma a não “perderem a carruagem”, particularmente nesses países primeiramente liberalizados. Noutros países, cujos processos se encontravam mais atrasados, as empresas tiveram menos oportunidades de consolidação nos mercados domésticos como preparação para a inevitável consolidação do mercado europeu que se iniciou posteriormente.

Estas assimetrias de enquadramentos contribuíram também para que, numa fase seguinte, se viesse a destacar um grupo de *main players* numa posição claramente de vanguarda na abordagem ao mercado da energia.

#### **4.2 – O período desde final da década de 90 até ao presente - Aumento de escala e mercado**

Desde sensivelmente 1995 (com as excepções já mencionadas do Reino Unido e da Noruega) que se deu o início efectivo dos movimentos de privatização e liberalização dos sectores energéticos em diversos países europeus, liderado por países como a Suécia e Alemanha, em 1996 e 1998, respectivamente. A partir desse momento assistiu-se a um aumento substancial de fusões e aquisições de âmbito transfronteiriço, como ilustrado no Quadro 2, sendo que, nos primeiros anos desta fase, o objectivo principal das empresas foi o de aumentar a sua escala e âmbito de actuação visando a obtenção da maior quota de mercado possível, quer no mercado

doméstico, quer no mercado internacional.

A Influência da Liberalização no Número de Transacções, 1990 - 2002										
País	Situação mercado		Número de aquisições				Número de saídas			
	Electricidade	Gás	Doméstico		Internacional		Doméstico		Internacional	
			90-96	97-02	90-96	97-02	90-96	97-02	90-96	97-02
Alemanha	Aberto	Aberto	167	179	29	78	7	18	0	14
Suécia	Aberto	Data fixada	22	43	17	44	0	4	6	14
Reino Unido	Aberto	Aberto	68	52	21	67	11	5	1	7
Holanda	Data fixada	Data fixada	7	16	3	20	0	2	0	1
Espanha	Data fixada	Data fixada	40	44	4	49	9	3	2	5
França	Data fixada	Data fixada	13	11	9	27	4	4	2	1
<b>Total</b>			<b>317</b>	<b>345</b>	<b>83</b>	<b>285</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>42</b>

Fonte: SDC – Thomson Financial

Quadro 2 – A influência da liberalização no número de transacções, 1990 – 2002

No entanto, esta situação não significa que as “novas” empresas tenham passado a servir o mercado de melhor forma no que diz respeito a inovação, desenvolvimento e renovação do seu modelo de negócio, portfólio de serviços e abordagem ao mercado. De facto, e apesar das empresas terem crescido significativamente e conquistado posições relevantes noutros mercados, a ausência, em muitos casos, de coerência organizacional e geográfica teve como consequências uma diminuição substancial das sinergias esperadas, devido à geração de ineficiências diversas.

Por outro lado, a abertura dos mercados tem vindo a gerar uma alteração drástica nos padrões de compra tanto dos consumidores industriais como domésticos, que passaram a exigir, para além do fornecimento competitivo das *commodities* tradicionais como água e energia, o fornecimento de um maior número de serviços e soluções customizadas.

Apesar da garantia de fornecimento continuar a ser um factor chave na escolha por parte dos consumidores, passam a ser necessários novos produtos e serviços para fazer face às modificações nos padrões de consumo, sendo estas alterações suportadas através da prossecução de políticas de divulgação de marca bastante activas e intensas campanhas de

publicidade e de imagem; tanto a conquista de novos clientes como a fidelização dos clientes existentes são fundamentais na abordagem a um mercado liberalizado.

Durante este período podem ser identificados três vectores principais nas estratégias das empresas *utilities*:

- Eficiência de gestão;
- Crescimento e globalização;
- Definição do *core-business*.

#### **4.2.1 – Eficiência de gestão**

A eficiência de gestão pode ser subdividida em três categorias: eficiência de custos, excelência organizacional e gestão do risco.

##### **1. Eficiência de custos.**

Quer a água quer a energia são basicamente *commodities*, pelo que a competitividade no preço passou a representar um factor bastante importante na concorrência global. A liberalização assegura que os preços se irão permanecer sob pressão o que, por sua vez, obriga as *utilities* a diminuir custos de forma a manter as margens de negócio.

##### **2. Excelência organizacional.**

Tal como os programas de redução de custos, as alterações organizacionais têm contribuído para diminuir substancialmente os custos operacionais. Por outro lado, ao promoverem a eficiência interna, possibilitaram que as empresas tenham maior capacidade de resposta às alterações de mercado.

Juntamente com esta necessidade de eficiência, passou a ser dada especial atenção à introdução de Sistemas de Gestão da Qualidade, à optimização de processos em todas as etapas da cadeia de valor da empresa e ao desenvolvimento de plataformas de *Management Information System (MIS)*, que vieram aumentar a transparência operacional para a gestão, facilitando e acelerando a tomada de decisões.

### 3. Gestão do risco.

A liberalização dos mercados energéticos obrigou os gestores das empresas *utilities* a melhorarem os aspectos de gestão do risco nas diversas áreas de actividade, nomeadamente em relação aos chamados “novos” riscos, em que se incluem o comércio de energia, evolução dos preços de mercado e obrigações de fornecimento a clientes não fidelizados. Por outro lado, o aumento da pressão associada a uma maior regulação dos mercados liberalizados através da criação de entidades reguladoras veio diminuir as margens de risco operacionais, pelo que a sua gestão e controlo se tornou um aspecto indispensável.

Estes três aspectos anteriores associados à eficiência da gestão traduziram-se, pela sua importância, num elevado esforço realizado por parte das empresas, apesar de, por si só, não serem suficientes para garantir a sua sobrevivência em mercados em processos de abertura total à concorrência. As medidas de eficiências são simplesmente medidas essenciais uma vez que estão relacionadas com os aspectos de custos das empresas e sua capacidade de resposta a alterações de mercado. O maior desafio prende-se, assim, com as potenciais oportunidades de crescimento associadas à existência de novos clientes e segmentos de mercado, sendo assim lógico a escolha por parte de muitas empresas *utilities* europeias de estratégias explícitas de crescimento.

#### **4.2.2 – Crescimento e globalização**

Este período caracterizou-se por oportunidades de crescimento e simultaneamente de aparecimento de inovações de diversos tipos, tendo algumas *utilities* procurado explorar de forma bastante ampla estas oportunidades através de fusões e aquisições, tanto no mercado interno como externo. Neste contexto, as formas de crescimento utilizadas incidiram sobre produtos, serviços e mercados, inovações tecnológicas, inovações organizacionais e estratégias de globalização, como apresentado em seguida.

##### **4.2.2.1 – Produtos, serviços e mercados**

Durante este período foram desenvolvidos novos produtos e serviços, inicialmente no sector da energia e da água, mas estendendo-se posteriormente a outras áreas como o sector financeiro, seguros, etc. Para os consumidores domésticos este aspecto traduziu-se num aumento no “conforto dos serviços”, enquanto que para os clientes industriais se traduziu em benefícios associados ao fornecimento integrado de um conjunto de serviços ou a uma gama de novos contratos baseados no consumo e no seu padrão de necessidades. Estes são exemplos de

integração para jusante na cadeia de valor, i.e., na direcção do cliente.

O facto do horizonte de mercado potencial das empresas *utilities* ter aumentado substancialmente durante os anos subsequentes ao início dos processos de liberalização nos países europeus, veio criar nestas uma forte necessidade de diferenciação e diversificação no sentido de se tornarem mais competitivas e gerarem maior valor acrescentado para o cliente. Algumas das estratégias seguidas foram:

- Estratégias *multi-utility*, nas quais são fornecidos conjuntamente produtos e serviços associados a diferentes sectores básicos, nomeadamente *commodities*. Por exemplo, a empresa alemã RWE, com uma base essencialmente eléctrica, é actualmente o *major player* no sector das águas na Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América, tendo adquirido inicialmente a Berlin Wasser (Alemanha), posteriormente a Thames Water (reino Unido) e mais recentemente a American Water Works (EUA);
- Entradas em novos mercados e oportunidades de negócio de *trading*, como por exemplo o comércio de electricidade e, mais recentemente, o comércio de certificados verdes associados à produção de energia renovável e o comércio de licenças de emissão de CO<sub>2</sub>. Por exemplo, a empresa holandesa Nuon é um dos maiores *traders* de energia na Alemanha sem que, para tal, tenha adquirido activos substanciais nesse país;
- Aquisições e alianças para entrada em mercados não relacionados, fora do *core business* tradicional de actuação da empresa. Alguns sectores de actividade onde a cooperação tem sido mais procurada são:
  - Banca e seguros: as britânicas Centrica e Lloyds TSB iniciaram conjuntamente actividades na banca electrónica através do Goldfish Bank, enquanto que a holandesa Nuon entrou área dos seguros domésticos através da também holandesa Achmea;
  - Telecomunicações e cabo: a Centrica adquiriu a One.Tel (Reino Unido), a Vattenfall (Suécia) iniciou uma cooperação com a Telia Mobile (Suécia), e a existência de interesses significativos no cabo por parte da Suez (França) e Essent (Holanda);
  - Serviços postais: A germânica Stadtwerke Düsseldorf associou-se com a Deutsch Post, e a Essent com a Postkantoren Nederland (Holanda);
  - Energias renováveis: Cooperação entre a Vattenfall com a Shell (Reino Unido/Holanda) na área das energias renováveis;



- Comércio de retalho: parcerias da *utility* Nuon com a cadeia de supermercados Ahold (Holanda), e da *utility* EnBW com as sapatarias Salamander (Alemanha).

Um mercado liberalizado encoraja também o aparecimento de novos entrantes pela diminuição substancial das barreiras tendo surgido, por exemplo, num país com a dimensão da Holanda, 10 novos operadores energéticos em pouco mais de três anos, sem disporem de qualquer ligação a distribuidores de energia domésticos ou estrangeiros. Na maioria dos casos este tipo de fornecedores focalizam-se em negócios de nicho, podendo alterar significativamente as regras do jogo concorrencial pela introdução de uma nova dinâmica relativamente à detecção e compreensão do comportamento dos consumidores e utilização de padrões de preço, intensificando habitualmente a batalha pelo consumidor final.

#### **4.2.2.2 – Inovações tecnológicas**

A aceleração dos processos de liberalização trouxe também consigo o aparecimento de diversas novas plataformas tecnológicas, sem se poder prever antecipadamente quais as predominantes de futuro. As empresas, de acordo com as suas expectativas e estratégias, investem preferencialmente nas que acreditam vir a ser o futuro standard. Entre estas tecnologias podemos incluir as tecnologias das redes eléctricas (*Powerline Technologies*: transmissão de dados através da rede eléctrica), as tecnologias de produção de energia renovável (energia eólica, das ondas, solar, biomassa, etc.), as pilhas de combustível, entre outras.

Existem duas opções básicas na escolha da forma de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias: desenvolvimento individual ou em parceria com uma ou mais empresas, sendo bastante comum as empresas adquirirem apenas participações em empresas tecnológicas, de forma a manterem-se de alguma forma flexíveis caso a tecnologia que estão a desenvolver não venha a ter sucesso. Em determinadas circunstâncias, as tecnologias são adquiridas já maduras, como sucedeu com a aquisição da holandesa Norit pela Nuon, permitindo-lhe aceder às suas aplicações de carvão activado e filtros de membranas.

O desenvolvimento tecnológico, quer seja através de parcerias ou através de aquisições, pode ser visto como uma estratégia de integração (um impulso tecnológico) que assegure, caso se dê uma alteração significativa do padrão tecnológico com impacto relevante na procura do mercado, que a empresa esteja em condições de fornecer essa nova tecnologia aos consumidores, mantendo ou inclusivamente expandindo o seu número de clientes ou a sua quota de mercado.

#### 4.2.2.3 – Inovação organizacional

Por inovação organizacional na perspectiva de crescimento e expansão entende-se o desenvolvimento de uma rede organizacional abrangente, sendo as formas mais utilizadas a organização em redes de empresas com interesses comuns, em subsidiárias, em *joint-ventures* ou sob outros acordos de colaboração, com vista a se alcançarem diferentes grupos de consumidores (canais de marketing) ou ao desenvolvimento de projectos específicos de I&D.

O *outsourcing* de actividades não estratégicas tais como o recurso a *call-centers*, a gestão dos *workplace* ou os processos de *back-office*, é também uma forma de inovação organizacional, podendo-se assim fortalecer as actividades estratégicas ou adquirir participações em outras actividades, alienando as actividades não nucleares.

As *utilities* de actuação internacional vão adquirindo também experiência em diferentes modelos localizados de gestão operacional e nas suas melhores práticas podendo, por um lado, aplicar esta experiência adquirida como base no seu crescimento em outros mercados, e por outro, utilizar as competências criadas na gestão mais eficaz de problemas colocados em diferentes contextos culturais. A capacidade de aprendizagem e de resolução de problemas destas empresas confere-lhes uma enorme vantagem sobre os concorrentes locais e sobre empresas menos orientadas internacionalmente.

#### 4.2.2.4 – Geografia e globalização

As fusões ou aquisições transfronteiriças são o veículo por excelência para o crescimento para além do mercado local ou regional, sendo um aspecto bastante importante na execução desta estratégia a dimensão doméstica das empresas, registando-se diferenças significativas ao nível dos vários países da União Europeia determinadas, na maioria dos casos, pela sua dimensão (em área e em número de consumidores). Por exemplo, em Itália (ENEL, ENI-SNAM), em França (EDF/GDF) e na Bélgica (Electrabel), foi possível atingir-se uma elevada dimensão devido à condição de mercados fortemente monopolistas e centralizados, em que a abertura à concorrência no mercado está ainda nos seus primeiros passos (especialmente no caso francês). A sua dimensão constitui, por isso, uma arma poderosa na aquisição de empresas em países com mercados já privatizados e liberalizados, ou de menor dimensão, como é o caso português.

Por outro lado, o potencial de crescimento para obtenção de um estatuto de *major player* através de aquisições e fusões é substancialmente inferior num país de menor dimensão como a Holanda relativamente a um país como a Alemanha. Por exemplo, as alianças Essent-Nuon ou

Essent-Gasunie, ambas vetadas pela Autoridade Holandesa da Concorrência, não alcançariam sequer o top-10 das *utilities* europeias, ao contrário da fusão RWE/Ruhrgas, que permitiu à empresa germânica posicionar-se como a segunda *utility* europeia, logo atrás da EDF.

Assim, existem diferenças significativas entre as oportunidades de crescimento oferecidas às empresas *utilities* nos diferentes países da União Europeia sendo, por isso, fundamental na criação de um campo competitivo equilibrado que os diversos países alcancem rapidamente um acordo amplo no que diz respeito à total liberalização dos mercados energéticos. Contudo, para um bom funcionamento, por exemplo, do mercado eléctrico europeu será fundamental a existência de redes eléctricas transnacionais com suficiente capacidade de transporte em alta tensão e um bom acesso às redes de distribuição a preços competitivos, condições essenciais para que o objectivo últimos de benefícios efectivos em qualidade e preço para os consumidores industriais e domésticos seja atingido.

As quatro categorias de crescimento referidas resultaram num crescimento substancial em escala e em variedade de oferta por parte de algumas empresas, situação essa que se deverá manter num futuro próximo. No Quadro seguinte ilustra-se o número de transacções efectuadas desde 1997 pelo *Top-10* das empresas *utilities* europeias na área da produção e distribuição de energia eléctrica (dados de 2002):

Top 10 Empresas Europeias Produtoras e Distribuidoras de Energia Eléctrica – por turnover <sup>8</sup>					
No	Empresa	País	Turnover (M€)	Capitalização de mercado <sup>9</sup> (M€)	Aquisições
1.	Suez	França	41.748	18.982	141
2.	RWE	Alemanha	28.924 <sup>10</sup>	15.785	147
3.	EDF	França	28.641	n/a	8
4.	ENEL	Itália	24.908	30.072	3
5.	Centrica	Reino Unido	18.441	10.778	32
6.	E.On	Alemanha	18.400	29.479	122
7.	Endesa	Espanha	15.211	12.376	42
8.	Electrabel	Bélgica	10.627	13.048	9
9.	Vattenfall	Suécia	9.443	n/a	51
10.	Scottish Power	Reino Unido	8.531	10.047	9

Fonte: Bloomberg, SDC – Thomson Financial, Relatórios Anuais de Contas

Quadro 3 – Top 10 empresas europeias produtoras e distribuidoras de energia eléctrica – por turnover

<sup>8</sup> Transacções completas em indústrias *utilities* e de serviços energéticos, incluindo pequenas aquisições.

<sup>9</sup> Até Novembro de 2002.

<sup>10</sup> Assumiu-se que as vendas do sector das *utilities* foram de 46% do total das vendas.

Uma das consequências geradas pelo crescimento praticamente sem reservas foi a necessidade de reavaliação das estratégias por parte de algumas empresas, colocando-se a questão se todas as actividades adquiridas debaixo de um “chapéu” comum estavam ainda em linha com a estratégia originalmente traçada ou se existia a necessidade de se proceder a alguns reajustamentos.

Neste contexto, surge também como aspecto relevante os elevadíssimos montantes pagos em determinados casos na aquisição de algumas empresas ou ainda o insucesso nas aquisições por motivos vários, em que se pode exemplificar a ausência de capacidade por parte da Endesa na aquisição da relativamente pequena empresa alemã Stadtwerke ou o seu posterior desinteresse, após uma batalha jurídica intensa, na aquisição das empresas REMU e Intergas. Outros exemplos de desinvestimentos incluem a Fortum, que se retirou da Alemanha em 2001, e a TXU, que vendeu as suas posições no Reino Unido (assim como outras empresas *utilities* nomeadamente as norte-americanas Western Power Distribution e a American Electrical Power) e, posteriormente, as suas posições na Alemanha, em Braunschweig e em Kiel, em que a primeira tinha sido adquirida apenas 6 meses antes.

É previsível que esta tendência de reestruturação do portfólio das empresas, em linha com a dissertação teórica apresentada no Capítulo 2, se venha a manter e intensificar nos próximos anos, sendo claro que será certamente necessário uma optimização das diversas actividades de forma a atingir os objectivos de retorno esperados.

#### **4.2.3 – Redefinição do *core business***

O preço pago pelo elevado crescimento foi a percepção, por parte das empresas, de que nem todas as renovações têm o mesmo sucesso. Por um lado, as perspectivas de expansão geográfica internacional não tiveram, em muitos casos, retorno positivo, e por outro, certas penetrações de mercado e desenvolvimentos de novos produtos e serviços não vieram a ter sucesso, pelo que a dimensão e a amplitude da oferta passaram a ser reequacionadas, o que é visível em algumas empresas como a TXU, Endesa, Fortum, RWE e E.On, entre outras.

É expectável que, nos próximos anos, outras empresas venham a seguir este processo de reavaliação das suas estratégias e portfólios.

#### **4.3 – O período pós-presente – Focalização e Inovação?**

Como vimos anteriormente, as diferenças ao nível da velocidade e *timing* dos processos de liberalização e introdução de ambientes concorrenciais nos países europeus associado à

intensidade das estratégias de crescimento de um conjunto de empresas de maior dimensão, teve como consequência a emergência de um pequeno conjunto de *leaders*, que alcançaram posições claramente dominantes, e de um elevado número de *utilities* essencialmente de média dimensão, que apenas mais recentemente começaram a diversificar as suas actividades, através do fornecimento de produtos e serviços adicionais ou actividades adjacentes às suas actividades *core*.

Na situação actual, prevê-se como bastante improvável alterações ao nível da posição ocupada pelas empresas de top, sendo que a diferença entre as três maiores, EDF, RWE e Suez, para a décima, Scottish Power, é de tal forma grande que será praticamente impossível o seu alcance de forma isolada, sem recurso a estratégias de associação ou fusão com outras empresas. Assim sendo, as fusões entre empresas de dimensões aproximadas poderá ser uma opção no alcance de patamares mais elevados de dimensão relativa, da mesma forma que poderá ser vantajosa para os diversos *stakeholders* a sua venda a uma das empresas de top, dependendo dos diferentes objectivos perspectivados.

Poderá ser também uma opção a considerar a prossecução de uma estratégia de nicho para empresas que não tenham capacidade nem ambições de atingir uma posição no *top* global europeu, mas apenas uma posição de destaque numa determinada área (por exemplo, na área das energias renováveis).

De acordo com o referido e à medida que os diversos mercados regionais forem amadurecendo e que os processos de liberalização e uniformização das políticas comunitárias venham sendo concluídos (eventualmente até 2010), é expectável que esta situação global de alguma instabilidade na definição de estratégias e posições no mercado tenda a diminuir de forma gradual. É também provável que, nesta segunda fase, as empresas invistam em estratégias menos dispersas do que até aqui, mantendo-se um grupo de empresas poderosas na “cabeça do pelotão” dos novos desenvolvimentos, com estratégias de aquisição progressiva de pequenas empresas de âmbito mais regionalizado e renovação permanente dos seus modelos de negócio de forma a darem resposta às sucessivas alterações da envolvente.

O desenvolvimento e concentração provável das *utilities* europeias em poucos grupos de grande dimensão deverá expandir-se para fora das fronteiras europeias, provavelmente para o mercado norte-americano no início e posteriormente para o grande mercado asiático.

No entanto, prevalece a questão se será possível compatibilizar este modelo de negócio de dimensão verdadeiramente universal e global com o sucesso financeiro e organizacional pretendido.

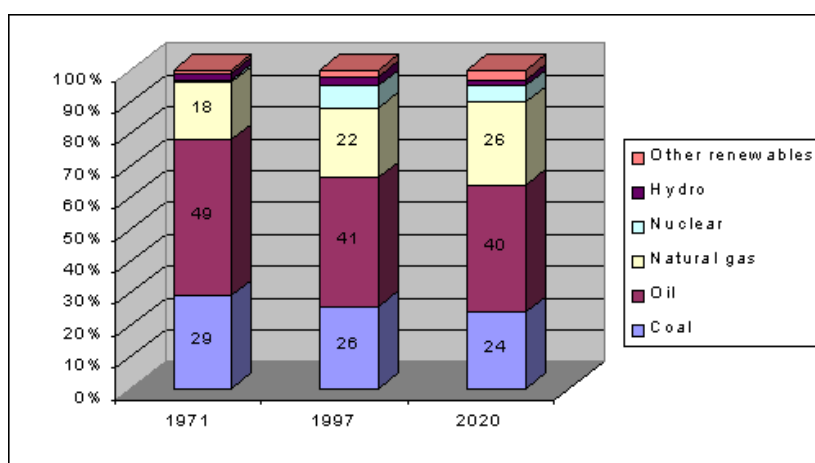


## Capítulo 5 – O gás natural – Matéria-prima e modelo de negócio

### 5.1 – O gás natural como recurso natural e matéria-prima – geografia e organização

O gás natural é uma fonte de energia do tipo fóssil, representando actualmente cerca de 25% do consumo energético mundial, tendo sido a fonte de energia com maior crescimento de consumo desde os anos 70. Actualmente posiciona-se como a segunda fonte de energia mais utilizada a nível mundial, a seguir ao petróleo, sendo considerada a energia primária do século XXI, como o petróleo o foi no século XX e o carvão no século XIX.

Devido a algumas características particularmente atractivas, nomeadamente em termos económicos, ambientais e de segurança de utilização, o gás natural tem tido uma evolução e disseminação na sua utilização bastante acentuada, como se pode atestar na Figura seguinte:



Fonte: World Energy Outlook 2000, International Energy Agency

Figura I – Evolução da estrutura de consumos energéticos a nível mundial

Em termos económicos, o gás natural apresenta um acréscimo qualitativo significativo uma vez que, entre a sua extracção e consumo, apenas existem perdas médias da ordem dos 10%, muito inferiores às registadas na utilização de petróleo, conjugado com um aumento significativo da eficiência das tecnologias de extracção, transporte e armazenagem, e, finalmente, das tecnologias de utilização.

Por outro lado, o consumo do gás natural é efectuado de forma directa, sem recurso a intervenções intermédias de tratamento e refinação, traduzido em vantagens importantes ao nível do rendimento final de utilização, assim como numa maior facilidade de gestão e de

funcionamento de toda a fileira industrial (em termos técnicos, entenda-se).

Em termos ambientais, a utilização do gás natural oferece benefícios extraordinariamente importantes comparativamente com as outras fontes de energia fóssil, uma vez que, na sua utilização, não existem emissões de  $\text{SO}_x$  (óxidos de enxofre), responsáveis por fenómenos de chuvas ácidas, registando-se também uma diminuição importante ao nível das emissões de  $\text{CO}_2$  e de  $\text{NO}_x$  (óxidos de azoto), componentes responsáveis pela degradação da camada de ozono e pelo aquecimento global por efeito de estufa.

#### **5.1.1 – Reservas de gás natural**

As reservas existentes<sup>11</sup> de gás natural são imensas apesar de, como todos os combustíveis fósseis, finitas, estando distribuídas geograficamente de forma muito abrangente ao contrário das jazidas conhecidas de petróleo. No entanto, as estimativas efectuadas de reservas têm vindo a ser permanentemente actualizadas à medida que vão evoluindo as técnicas de exploração e de extracção, estimando-se que existam ainda quantidades muito significativas de gás natural por descobrir.

As maiores reservas de gás natural conhecidas situam-se na região da antiga União soviética, que inclui a Federação Russa e cinco países do Mar Cáspio (Turquemenistão, Uzbequistão, Kazaquistão, Ucrânia e Azerbaijão), com cerca de 38% das existências totais, seguido pela região do Médio Oriente, em que se inclui o Qatar, a Arábia Saudita e os Emiratos, com cerca de 35% das reservas. Equivale assim a dizer-se que cerca de 2/3 das reservas mundiais estão situadas em duas regiões chave, com as sensibilidades geopolíticas que esse facto implica.

Com reservas também significativas encontra-se o Irão, que representa 14,7%, listando-se no Quadro seguinte o ranking dos maiores países “produtores”.

---

<sup>11</sup> Consideram-se como reservas existentes aquelas que, em termos geológicos e técnicos, têm elevada probabilidade de serem recuperadas nos dias de hoje ou num futuro próximo, com as tecnologias disponíveis actualmente e de acordo com condições económicas de referência.



<b>RESERVAS DE GÁS NATURAL</b> <b>(% do total mundial estimado,</b> <b>em 1 de Janeiro de 2003)</b>	
<b>Duas regiões chave</b>	
Rússia e Mar Cáspio*	38
Médio Oriente	35
<b>10 países líderes</b>	
Rússia	30
Irão	14,7
Qatar	8,2
Arábia Saudita	4
Emiratos	3,8
Estados Unidos	3,3
Argélia	2,9
Venezuela	2,7
Nigéria	2,3
Iraque	2
<i>Notas: (*) Cinco países: Turquemenistão, Uzbequistão, Kazaquistão, Ucrânia e Azerbaijão</i>	

*Fonte: Agência de Informação do Departamento de Energia do Governo Americano*

*Quadro 4 – Reservas mundiais de gás natural*

De acordo com estimativas efectuadas no ano de 2003, as reservas conhecidas de gás natural totalizavam nesta altura cerca de 150,19 trilhões de metros cúbicos, tendo mais do que duplicado nos últimos vinte anos.

### **5.1.2 – Produção de gás natural**

Já no que diz respeito à produção, definida como a quantidade de gás natural efectivamente extraída para utilização, regista-se uma alteração significativa relativamente à distribuição anterior das reservas, com a deslocação do centro nevrálgico mundial para a América do Norte, com os Estados Unidos e o Canadá (o México contribui de forma pouco significativa) a representarem cerca de 30% da produção mundial. No entanto em ambos os casos registou-se um decréscimo relativamente aos anos anteriores, o que poderá significar que as actuais reservas estarão a atingir o limite das suas capacidades nesta região.

Logo a seguir como zona/país produtor surge a Federação Russa, com 22,1% do total, mas com um acréscimo anual da ordem dos 4%, seguida do Reino Unido, Argélia, Irão, Noruega, Indonésia, Arábia Saudita, Holanda. O conjunto dos 10 maiores produtores mundiais representou, em 2003, cerca de 67,4% da produção total.

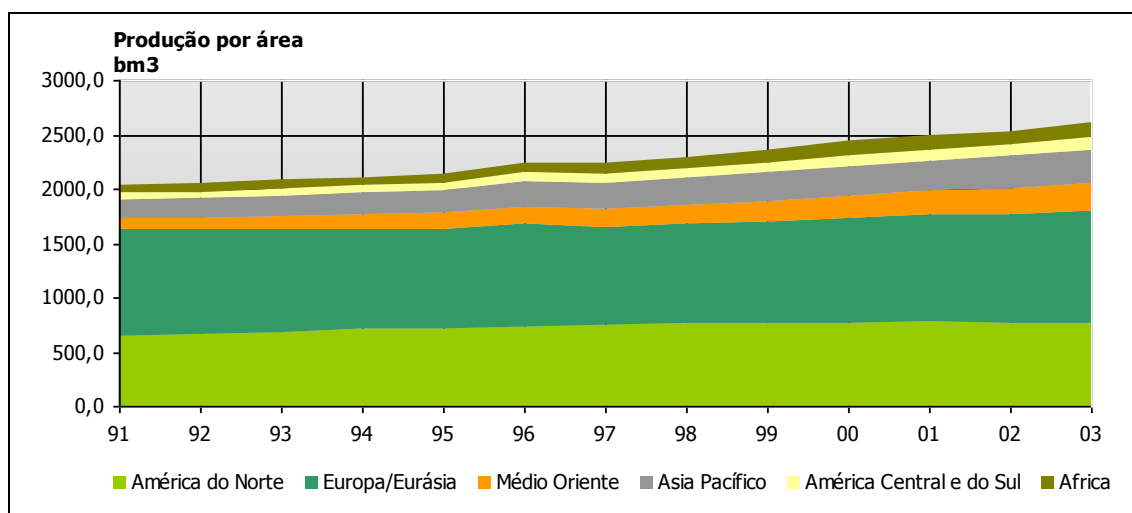
<b>PRODUÇÃO DE GÁS NATURAL (2003)</b>		
<b>Duas regiões chave</b>	<b>Produção total (bm<sup>3</sup>)</b>	<b>%</b>
América do Norte	766,3	29,3
Rússia e Mar Cáspio*	723,5	27,6
<b>10 países líderes</b>		
Rússia	578,6	22,1
Estados Unidos	549,5	21,0
Canadá	180,5	6,9
Reino Unido	102,7	3,9
Argélia	82,8	3,2
Irão	79,0	3,0
Indonésia	72,6	2,8
Arábia Saudita	30,8	2,3
Holanda	58,3	2,2
<b>Total 10 países</b>	<b>1765</b>	<b>67,4</b>
<b>Total Mundial</b>	<b>2618,5</b>	

Fonte: BP Statistical Review of World Energy.

Quadro 5 – Produção mundial de gás natural

A produção global tem aumentado de forma permanente entre os 0,5 e os 4,5% ao ano nos últimos vinte anos, tendo-se registado em 2003 um aumento de 3,4% relativamente a 2002.

Por outro lado, como se pode atestar na Figura abaixo, tem-se registado um aumento de produção em todas as regiões do globo, com excepção da América do Norte, sendo o Médio Oriente e África as regiões que têm registado um crescimento produtivo mais acentuado.



Fonte: BP Statistical Review 2004

Figura II – Crescimento anual de produção de gás natural por região do globo

Comparando os Quadros anteriores é de salientar que, com excepção da Federação Russa, os

maiores detentores de reservas não dispõem de uma percentagem produtiva percentual proporcional, devido fundamentalmente a quatro factores, que se interligam entre si:

1. Depósitos a maior profundidade e de mais difícil acesso, encarecendo extraordinariamente a actividade extractiva.
2. Inexistência interna de uma indústria suficientemente ampla que permita não só dinamizar a actividade de extracção mas também o escoamento interno da matéria-prima (caso dos Estados Unidos e do Reino Unido).
3. Inexistência de infra-estruturas regionais, nacionais e internacionais de transporte, que dinamizem a circulação e a exportação do gás natural produzido, garantindo o seu escoamento permanente. Neste aspecto, realça-se a actividade exportadora da Argélia, com mais de 75% da sua produção destinada ao mercado do sul da Europa (incluindo Portugal) efectuada através de gasodutos, conferindo-lhe uma posição de destaque nos países produtores.
4. Situação geográfica, reflectida no facto da produção estar longe dos grandes consumidores. O caso da Holanda é, neste aspecto, paradigmático: apesar de ser apenas o vigésimo país no que diz respeito às reservas existentes, a sua posição geográfica no coração da Europa, fazendo fronteira com alguns dos países mais consumidores de gás natural, permite-lhe estar posicionado no *top-10* da produção.

Por outro lado, os Estados Unidos assumem-se como o segundo maior produtor de gás natural, logo atrás da Federação Russa, devido naturalmente ao elevado desenvolvimento e intensidade energética da sua economia (maior consumo per capita a nível mundial<sup>12</sup>), que o torna o maior consumidor mundial. Na sequência do desequilíbrio existente na relação entre reservas e produção, regista-se um rápido esgotamento das reservas disponíveis, que se estimam atingir o esgotamento em 10 anos, considerado o ritmo actual de produção.

O caso do Reino Unido é ainda mais sintomático; sendo o quarto maior produtor mundial, as suas reservas do Mar do Norte representam menos de 0,4% das reservas totais mundiais (trigésimo primeiro da lista actual), estimando-se que o seu esgotamento se dê daqui a 6 anos.

---

<sup>12</sup> A intensidade energética é a quantidade de energia necessária para criar riqueza, ou seja, a relação entre o consumo de energia e o Produto Interno Bruto

### 5.1.3 – Consumo de gás natural

O gás natural representa, actualmente, cerca de 25% do consumo energético total mundial, tendo aumentado significativamente nos últimos 30 anos, em quase 150% desde 1970.

Como se pode ver na Quadro 6, os maiores consumidores mundiais são actualmente os Estados Unidos, que representam 24,3% do consumo total, seguido da Federação Russa, com 15,7%. Estas duas zonas geográficas, a América do Norte e a antiga União Soviética, representaram um consumo global de 1344 biliões de m<sup>3</sup>, cerca de 51,2% do total.

É também extremamente relevante o facto dos 15 países da União Europeia terem representado, em conjunto, cerca de 15,6% do consumo total (liderados pelo Reino Unido, Alemanha e Itália) enquanto que, ao nível da produção esta percentagem não ultrapassou os 7,8%, fundamentalmente repartidos entre o Reino Unido e Holanda.

<b>CONSUMO DE GÁS NATURAL (2003)</b>		
<b>Duas regiões chave</b>	<b>Consumo total (bm<sup>3</sup>)</b>	<b>%</b>
América do Norte	762,6	29,4
Rússia e Mar Cáspio*	555,7	21,4
<b>10 países líderes</b>		
Estados Unidos	629,8	24,3
Rússia	405,8	15,7
Reino Unido	95,3	3,7
Canadá	87,4	3,4
Alemanha	85,5	3,3
Irão	80,4	3,1
Japão	76,5	3,0
Itália	71,7	2,8
Ucrânia	67,5	2,6
<b>Total 10 países</b>	<b>1599,9</b>	<b>61,7</b>
<b>Total Mundial</b>	<b>2591,0</b>	

*Fonte: BP Statistical Review of World Energy.*

*Quadro 6 – Consumo mundial de gás natural*

De uma forma, geral os países com maior nível de desenvolvimento ou industrialização registam os valores mais elevados de consumo sendo, na sua quase totalidade, deficitários no rácio produção/consumo, com especial relevância para os países do continente europeu e do Japão, em que a produção é praticamente nula. Por outro lado, regista-se a posição do Irão neste *top-10*, com taxas de crescimento de consumo da ordem dos 10% anuais, nos últimos 8 anos.

É, contudo, de uma forma geral evidente que existe um “desencontro” geográfico cada vez mais significativo entre as reservas existentes, distribuídas de forma mais relevante pela ex-

União Soviética e Médio Oriente, e as zonas de maior consumo, tripartidas entre a União Europeia, os Estados Unidos e o Japão, o que coloca questões estratégicas importantes. Estão, por isso, em curso um conjunto de investimentos de grande dimensão em gasodutos transnacionais, tendo também disparado nos últimos anos o volume de gás natural liquefeito (GNL) transportado por via marítima, com o objectivo de garantir a disponibilidade da matéria prima em zonas afastadas da produção juntamente como uma necessidade estratégica de diversificação consistente dos abastecimento.

#### **5.1.4 – Comércio internacional de gás natural**

De acordo com dados da CEDIGAZ<sup>13</sup>, apenas cerca de 26% da produção mundial de gás natural foi colocada no mercado internacional, um valor bastante baixo relativamente à situação do petróleo (68%).

Este valor está essencialmente associado aos elevados custos de transporte ainda existentes e às questões legais e logísticas associadas à construção dos gasodutos, que assume uma posição verdadeiramente limitadora pelo facto das distâncias entre alguns dos principais núcleos produtores e consumidores ser bastante grande. Por outro lado, o transporte marítimo de GNL, apesar de cada vez mais difundido (estima-se que em 2008 represente cerca de 10% do mercado global de gás natural), é ainda bastante oneroso, necessitando de infra-estruturas de liquefacção e compressão na origem e terminais de regaseificação no destino para ser efectivo.

A questão do transporte é, por isso, um aspecto crucial na análise da evolução do mercado uma vez que estas limitações têm, de forma acentuada, impedido que o comércio de gás natural assumia rapidamente uma dimensão verdadeiramente global.

Contudo, as crescentes necessidades energéticas associadas às cada vez maiores exigências ambientais (a grande maioria das novas centrais termoeléctricas são alimentadas a gás natural<sup>14</sup>) têm conduzido a uma dinamização e facilitação na construção e desenvolvimento das infra-estruturas de transporte, assistindo-se actualmente a uma taxa anual de crescimento de rede de gasodutos de 7%, previsível até 2020, o que quase triplicará a dimensão da rede actualmente existente.

---

<sup>13</sup> CEDIGAZ é uma associação internacional informativa sobre o gás natural. Criada em 1961 e sediada em Paris, dispõe actualmente de 195 membros em 40 países.

<sup>14</sup> As emissões de CO<sub>2</sub>, de NO<sub>x</sub> e de SO<sub>x</sub> são significativamente inferiores às emitidas por centrais a fuel-óleo ou a carvão.

Por outro lado, como referido anteriormente, a perspectiva de esgotamento das reservas de alguns dos países e regiões mais energívoras do planeta, nomeadamente a América do Norte e a Europa Ocidental, torná-los-á essencialmente regiões importadoras (já o é no caso do conjunto de países da União Europeia), o que obrigará ao desenvolvimento substancial dos canais de acesso à matéria prima.

Finalmente, o risco geopolítico associado à provável oligopolização do sistema produtor tem também induzido a procura de fontes de abastecimento alternativo, com a consequente dinamização do mercado do gás para uma perspectiva substancialmente mais global.

Os países mais exportadores via gasoduto foram, em 2003, a Federação Russa, o Canadá, a Noruega, a Holanda, a Argélia e o Reino Unido, enquanto que as zonas mais importadoras foram os Estados Unidos, que absorveram na totalidade as exportações do Canadá, e a Europa.

Já a grande maioria do comércio de GNL teve lugar na Ásia/Pacífico, com a Indonésia, Malásia e Austrália como países mais exportadores e o Japão como principal país importador.

#### **5.1.5 – Mercados regionais**

Os diversos mercados regionais de gás natural actualmente existentes caracterizam-se por terem diferentes níveis organizativos, maturidade e estruturas de mercado, sendo os principais a América do Norte, a Europa Ocidental e a ex-União Soviética. Mercados regionais como a Ásia/Pacífico ou a América Latina estão também a adquirir uma cada vez maior importância, enquanto que a África, Sudoeste Asiático e China são abastecidos apenas por mercados domésticos ou regionais. Já o Médio Oriente é fundamentalmente uma região exportadora.

- **América do Norte**

Os países da América do Norte constituem actualmente um mercado de gás natural bastante integrado e maduro, sendo praticamente auto-suficiente. Os seus processos de liberalização iniciaram-se logo no início dos anos setenta, nos Estados Unidos e Canadá, sendo, por isso, os países que mais avançaram na abertura do mercado às práticas concorrenciais.

Os Estados Unidos são o primeiro produtor e consumidor mundial desta matéria-prima, tendo-se registado nos últimos 30 anos um aumento anual sucessivo de consumidores. É extraído em 288.000 poços e transportado por gasodutos detidos por 125 companhias

diferentes através de uma rede de 2 milhões de km de comprimento. Finalmente, existem cerca de 1.200 empresas de distribuição que fornecem o gás natural aos clientes, nos 50 estados.

- Europa Ocidental

As reservas de gás natural nos países da Europa Ocidental são muito limitadas, representando menos de 5% dos recursos globais, sendo os seus maiores produtores a Holanda, a Noruega e o Reino Unido. É um mercado fundamentalmente dominado pelas actividades *downstream* levadas a cabo pelas empresas de transporte e distribuição.

Relativamente ao consumo, mais de 30% é abastecido pelas importações via gasoduto da ex-União Soviética e Argélia, assim como pelas importações de GNL do Norte de África, estimando-se que a dependência face aos fornecedores externos continue a aumentar.

Actualmente, e como veremos posteriormente, o mercado europeu atravessa uma fase de grandes alterações estruturais devido aos processos de liberalização em curso tendo em visto o mercado único de energia.

- Ex-União Soviética

Como visto anteriormente, a ex-União Soviética detém as maiores reservas conhecidas de gás natural do planeta, sendo a Federação Russa o maior produtor e exportador mundial.

Antes do desmembramento da União Soviética, e como seria expectável, a maioria do gás natural exportado pela Rússia destinava-se aos países da Europa de Leste, situação essa alterada posteriormente em que, apesar de manter os fornecimentos para os novos estados independentes e Europa de Leste, procurou diversificar geograficamente a sua capacidade exportadora.

Actualmente, cerca de 62% da totalidade das exportações da Federação Russa destina-se a mercados fora dos anteriormente destinos tradicionais, nomeadamente para a Alemanha, Itália e Turquia. Para além da Rússia, apenas o Turquemenistão apresenta níveis significativos de exportações.

## **5.2 – Organização industrial do mercado do gás natural**

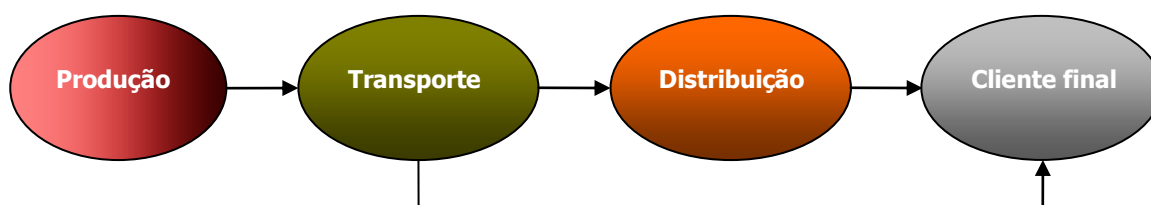
A indústria do gás natural caracteriza-se por ser uma indústria de escala, fortemente capital-

intensiva e altamente concentrada, em que as suas características tecnológicas intrínsecas ao nível dos vários elos da fileira industrial fomentam a existência de monopólios naturais. Especialmente as actividades do transporte e distribuição, por envolverem grandes investimentos na construção de infra-estruturas relativamente complexas, com uma vida económica longa e de utilização específica, são claramente actividades de escala, criando também e, por isso, fortes barreiras à entrada de novas empresas no mercado.

Pelo facto da exploração e produção do gás natural estar muito ligada à actividade petrolífera, as grandes empresas que operam nestas actividades da fileira são, globalmente, as mesmas, enquanto que as actividades de transporte e distribuição de gás se assemelham bastante mais ao sector da electricidade, sendo muito mais heterogéneo o figurino de actividade ao nível destas actividades de *downstream*.

Tradicionalmente, o mercado do gás natural apresentava uma estrutura bastante simples, com reduzida flexibilidade e opções disponíveis, em que as empresas produtoras exploravam e extraíam o gás dos depósitos subterrâneos, que era posteriormente vendido às empresas de transporte, detentoras dos *pipelines*, e finalmente distribuído por empresas locais aos consumidores.

A indústria era geralmente verticalmente integrada, extremamente linear, com os serviços de fornecimento de gás e o seu transporte e distribuição fornecidos como um pacote ao cliente final, com características puras de monopólio natural dominado por empresas públicas.



*Figura III – Fileira industrial do gás natural, em mercado protegido*

Por outro lado, os preços eram também regulados ao longo dos vários elos da fileira até ao cliente final o que, associado à posição monopolista das empresas de transporte e distribuição, conduziu a uma quase ausência de competição no mercado e, consequentemente, à ausência de incentivos à melhoria nos serviços prestados e à inovação.



A estratégia de proteger o consumidor (e o lucro dos restantes elementos da fileira) através da fixação de preços limite na produção, utilizada em alguns países, acabou por ter efeitos perversos uma vez que a inexistência de incentivos ao seu desenvolvimento pela ausência de lucro de negócio acabou por conduzir a um desencontro entre produção e consumo, com quebras de fornecimento importantes em determinados países, nomeadamente nos Estados Unidos e Reino Unido.

Este foi o modelo utilizado na grande maioria dos países até ao início dos respectivos processos de liberalização do sector, iniciado precisamente nestes dois países no final dos anos setenta e início dos anos oitenta.

Desde essa altura, e com intensidade e forma variável de país para país ou região para região, a indústria do gás natural modificou-se de forma dramática, passando a estar muito mais aberta à concorrência e à liberdade de escolha e troca por parte do consumidor. Essa abertura teve como implicação principal no modelo organizacional de mercado a desintegração vertical das diversas actividades de valor e a alteração das regras em cada uma delas, passando os fluxos comerciais a serem muito mais dinâmicos e competitivos.

Assim, com a desregulação do sector, o acesso às redes de transporte e distribuição de gás passou a ser teoricamente aberto a todos os eventuais operadores do mercado, podendo o cliente final negociar o seu fornecimento com qualquer empresa de distribuição local, regional, ou mesmo directamente com o produtor.

Surge nesta dinâmica um novo elemento na fileira industrial, o agente comercial, cuja função consiste em facilitar o movimento comercial do gás natural desde as empresas produtoras até ao consumidor. Este agente pode estar presente em qualquer parte da fileira, entre dois operadores, sempre com o objectivo de facilitar a compra ou venda do produto, podendo também ter intervenção mais ou menos significativa no transporte e armazenagem, com eventual detenção da matéria prima ou apenas como facilitador de transacções.

No que diz respeito aos preços, estes passam a não estar sujeitos a tectos na produção, sendo função das interacções existentes entre a procura e a oferta, o que significa preços muito mais flexíveis e dinâmicos.

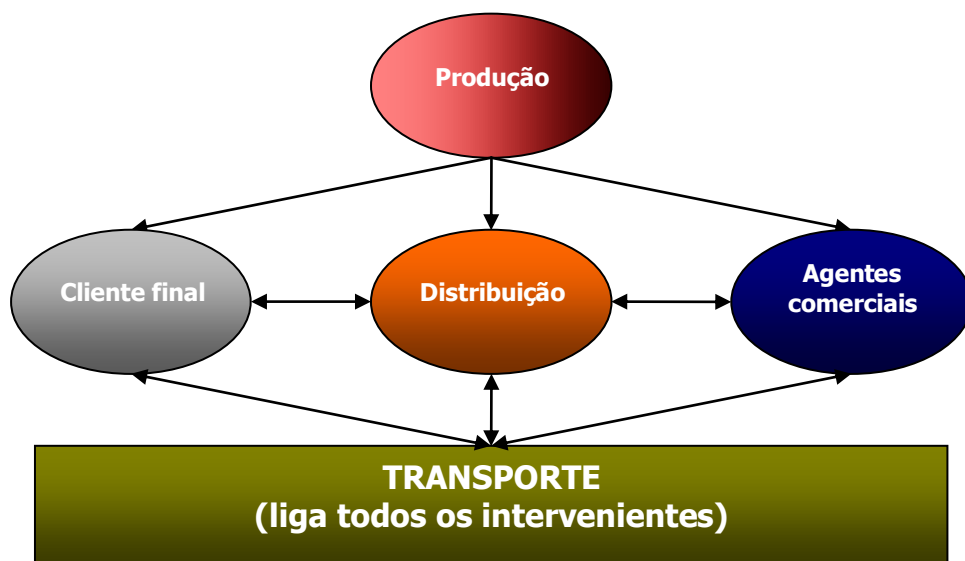
Por outro lado, a criação de mercados *spot*<sup>15</sup> e o desaparecimento/diminuição progressiva das

---

<sup>15</sup> Mercado *spot* – mercados em que são negociados contratos pontuais de aquisição de uma determinada quantidade de gás natural entregue pelo fornecedor ao comprador numa data específica.

formas de contrato de médio e longo prazo, veio introduzir no mercado um dinamismo de marcação de preços cujo benefício global se torna evidente.

Na figura seguinte apresenta-se uma estrutura simplificada da indústria do gás natural após a desagregação das diversas actividades da fileira, cuja complexidade pode aumentar de forma significativa tendo em conta que os agentes comerciais e as empresas distribuidoras podem comercializar o gás natural directamente ao consumidor final, a outras empresas distribuidoras ou outros agentes grossistas:



*Figura IV – Fileira industrial do gás natural, em mercado liberalizado*

Esta estrutura industrial pode ainda variar de acordo com o tipo de regulação existente em cada mercado. De facto, e apesar da reestruturação e desregulação efectuada em certas actividades da fileira, é fundamental supervisionar e regular o mercado de forma a garantir que os agentes que possam vir a auferir de uma certa forma de monopólio não beneficiem abusivamente dessa sua posição e, com isso, criem distorções na eficiência e normal funcionamento do mercado.

A regulação directa incide, de uma forma geral, sobre as actividades de transporte e distribuição devido às suas características intrínsecas de monopólios naturais, de forma a garantir um acesso à rede transparente, sem discriminação de agentes de mercado, e inibição de qualquer tipo de abuso de posição dominante.

As redes de transporte e distribuição passam também a funcionar apenas como tal, sem qualquer tipo de propriedade sobre o gás, sendo remuneradas por essa actividade de forma regulada, remuneração essa que inclui os custos do serviço de transporte propriamente dito, a

manutenção das redes e os investimentos da sua expansão.

No que diz respeito às actividades de produção e de agente comercial estas não são habitualmente reguladas mas funcionam, naturalmente, segundo determinadas regras e enquadramentos legislativos. Os preços praticados são função da própria dinâmica da oferta e da procura e, por isso, reflectem a competitividade do mercado, não existindo regulação e imposição à sua marcação.

### **5.3 – O processo de liberalização do mercado do gás natural na União europeia**

Os processos de liberalização do sector energético iniciaram-se, de uma forma geral, no início dos anos 90, com a excepção já referida do Reino Unido, com especial incidência a partir da segunda metade da década, altura em que foram publicadas as primeiras Directivas Europeias verdadeiramente abrangentes nesta área:

- A Directiva 96/92/CE, referente à liberalização do sector eléctrico;
- Directiva 98/30/CE, referente à liberalização do sector do gás natural.

As primeiras etapas deste processo de liberalização, consagradas na Directiva 90/377/CEE e posteriormente alteradas pela Directiva 93/87/CEE, incidiram em medidas que visavam assegurar a transparência dos preços praticados no consumidor industrial final, criando assim condições para uma efectiva liberdade de escolha de fornecedor (sem prejuízo da confidencialidade na concepção dos preços). As empresas de gás e de electricidade ficaram, a partir de então, obrigadas a comunicar ao Centro Estatístico das Comunidades Europeias os preços praticados e, mais relevante ainda, os detalhes da sua composição, assim como as características dos seus consumidores finais industriais, nos termos considerados pela respectiva directiva e com garantia total da confidencialidade das informações.

No caso do gás natural, a integração da directiva no normativo nacional deveria ser efectuada 5 anos após a sua publicação, tendo em conta que em alguns países esta forma de energia ainda não estava disponível, como no caso de Portugal.

Simultaneamente, foram publicadas as Directivas 90/547/CEE e 91/296/CEE que visavam, respectivamente, a facilitação do trânsito de electricidade e de gás entre as grandes redes da Comunidade Europeia.

Na Directiva 90/547/CEE, cujo objectivo foi o de facilitar o trânsito de electricidade entre as

grandes redes de transporte de alta tensão, aumentando assim as possibilidades de trocas internacionais, é relevado a obrigatoriedade das redes de transporte atravessarem um mínimo de uma fronteira intracomunitária assim como a garantia da qualidade e segurança do abastecimento em conjugação com o princípio do livre movimento.

Na Directiva 91/296/CEE, relativa ao gás natural, os princípios e regras focados anteriormente para a electricidade passam também a ser aplicada a esta forma de energia.

### **5.3.1 – A Directiva Gás 98/30/CE**

A Directiva Gás 98/30/CE, adoptada em 22 de Junho pelo Parlamento Europeu, foi o primeiro documento a estabelecer de forma efectiva as regras para um mercado interno europeu do gás, tendo sido publicada em 10 de Agosto de 1998 e sujeita a adopção pelos então 15 Estados-Membros até à data de 10 de Agosto de 2000.

No seu texto, foram consagrados alguns aspectos fundamentais para uma abertura do mercado aos vários actores através da definição das modalidades de organização e de funcionamento do sector do gás natural, incluindo o gás natural liquefeito (GNL), o biogás, o gás proveniente da biomassa e os outros tipos de gás. Paralelamente, a nova directiva veio regular o acesso ao mercado através do estabelecimento de regras comuns no que diz respeito à concessão de licenças de transporte, de distribuição, de fornecimento e armazenamento de gás natural.

No âmbito desta Directiva, os Estados-Membros passam a ter que assegurar uma abertura progressiva do mercado aos consumidores finais nos seguintes termos:

- Superior a 20% do consumo total anual do gás natural, no início;
- Superior a 28%, cinco anos depois (2005);
- Superior a 33%, dez anos depois (2010).

Devem também assegurar a elegibilidade dos clientes, pelo menos dos produtores de electricidade e de outros clientes finais, nos seguintes termos:

- Consumos superiores a 25 milhões de m<sup>3</sup> por ano, no início;
- Consumos superiores a 15 milhões de m<sup>3</sup> por ano, cinco anos depois;

- Consumos superiores a 5 milhões de m<sup>3</sup> por ano, dez anos depois.

Portugal, pelo facto de ser um mercado emergente, definido como aquele cujo primeiro contrato comercial de abastecimento foi efectuado há menos de 10 anos, pôde não aplicar as disposições da directiva que se relacionam com a abertura do mercado, durante os primeiros 10 anos após a sua publicação. Neste âmbito foi concedido a Portugal uma derrogação até 2007.

No que diz respeito ao acesso ao mercado, este poderia ser efectuado de duas formas distintas:

1. Por negociação, em que se estabeleceriam acordos comerciais particulares entre os clientes elegíveis e as empresas de transporte/distribuição;
2. Por regulação, em que o acesso de terceiros à rede de transporte e distribuição seria efectuado numa base de tarifas e obrigações publicadas, transparentes e não discriminatórias.

A directiva veio também consagrar a necessidade de uma maior transparência entre as várias actividades da fileira quando detidas por uma mesma entidade, de forma a possibilitar a detecção de abusos de posições dominantes como prática de tarifas anormalmente elevadas ou baixas e práticas discriminatórias. Para isso, passou a ser obrigatório a separação contabilística das actividades de transporte, distribuição e armazenagem e, quando justificado, apresentação de contas consolidadas para actividades não relacionadas com o gás, sendo necessário para esse efeito folhas de balanço e demonstração de resultados independentes por actividade.

Foram ainda concedidas algumas derrogações à sua aplicação, de forma que a transição se pudesse efectuar de gradualmente, permitindo uma adaptação das empresas às novas regras de funcionamento do mercado. Nessa óptica enquadravam-se as seguintes situações:

- Empresas com um ou mais contratos celebrados do tipo *take-or-pay*<sup>16</sup> e que, por esse motivo, pudessem vir a ser colocadas em dificuldade económico-financeiras;
- Países não ligados directamente à rede de transporte de outro país com fronteira, dependentes de apenas um único fornecedor de gás ou que o fornecedor predominante detenha uma quota de mercado superior a 75%;

---

<sup>16</sup> Contrato de *take-or-pay* – Contrato em que o comprador paga obrigatoriamente uma quantidade contratada de um bem, mesmo que não consuma (reivindique) essa quantidade.

---

- Mercados emergentes<sup>17</sup> ou áreas geográficas que poderão beneficiar de um programa de investimento vasto nomeadamente através da construção das infra-estruturas de transporte e distribuição, e cuja aplicação imediata da directiva poderia conduzir a uma situação de dificuldade acrescida.

### **5.3.2 – A Directiva Gás 2003/55/CE**

No entanto, verificou-se que a abertura gradual e desfasada dos 15 mercados nacionais induzida pela transposição para os respectivos direitos da Directiva 98/30/CE, não garantia, por si só, a convergência num mercado único europeu.

Assim, questões não abrangidas pela anterior Directiva foram identificadas por relatórios posteriores como entraves à realização de um mercado único de gás, em que se destacam:

- Diferentes níveis de abertura dos mercados, que impediam o alcance das vantagens competitivas para os clientes;
- Estruturas tarifárias inadequadas e grandes disparidades entre países e regiões ao nível das tarifas de acesso à rede para operações de transporte e distribuição, criando obstáculos à concorrência e gerando receitas para subvenções cruzadas;
- Falta de interoperabilidade das redes de gás e de uma tarifação harmonizada para o transporte transfronteiriço de longa distância;
- Concentração da produção e importação de gás num reduzido número de empresas e desenvolvimento lento das bolsas de gás, o que implicava dificuldades acrescidas para os novos operadores em adquirirem gás no mercado grossista em condições razoáveis;
- Obstáculos associados à qualidade do gás;
- Diferenças entre os vários métodos de contagem e de contabilidade;
- Falta de transparência no que se refere à disponibilidade de capacidade das infra-estruturas, quer a nível interno quer externo.

---

<sup>17</sup> Mercado emergente – Mercado de um Estado Membro em que o primeiro fornecimento comercial no âmbito do seu primeiro contrato de fornecimento de gás natural a longo prazo tenha sido realizado há menos de 10 anos.

Por outro lado, questões como a preservação da integração vertical das actividades nas empresas monopolistas, preços proibitivos no acesso à rede e ao gás armazenado e separação insuficiente entre a comercialização do gás e as actividades de armazenagem, transporte e distribuição, foram também identificados em diversos relatórios como inibidores do processo de liberalização, apesar das metas de elegibilidade contempladas na anterior Directiva terem sido largamente ultrapassadas em alguns países, como se pode ver no Quadro seguinte:

APLICAÇÃO DA DIRECTIVA GÁS 98/30/CE					
	Abertura do mercado declarada em 2000	Abertura do mercado declarada em 2001	Data plena abertura	Separação transporte <sup>18</sup>	Principais obstáculos <sup>19</sup>
Áustria	49%	100%	2001	A	T,X
Bélgica	59%	59%	2003/6	J	E,X,T
Dinamarca	30%	35%	2004	J	T,E
França	20%	20%	Inexistente	C	T, R, E, D, X
Alemanha	100%	100%	2000	C	R, T, E
Irlanda	75%	82%	2005	G	R, T, E
Itália	65%	96%	2003	J	X
Luxemburgo	51%	72%	2007	C	
Holanda	45%	60%	2004	C	R
Espanha	72%	79%	2003	J	X, R
Suécia	47%	47%	2006	C	R, S, D
Reino Unido	100%	100%	1998	P	B.E.

*Fonte: Relatório SEC (2001) 1957, Comissão das Comunidades Europeias*

*Quadro 7 – Nível de aplicação da Directiva Gás 98/30/CE*

De facto, todos os Estados-Membros não sujeitos a derrogações na aplicação da Directiva avançaram para além do que era exigido, prevendo então uma abertura total em Espanha em 2003, Itália, Holanda e Áustria em 2004, atingindo os 9 Estados-Membros em 2008 (Irlanda, Bélgica e Suécia).

<sup>18</sup> P- Propriedade; J – Jurídica; G – Gestão; C - Contabilidade

<sup>19</sup> R – Poderes insuficientes do regulador; S – Separação inadequada; T – Nível/estrutura das tarifas; E – Regime de armazenagem; D – Operador histórico dominante; X – Questões transfronteiriças (por ordem de importância)

Como focado anteriormente, o alcance de elevadas percentagens de elegibilidade ao nível dos mercados não é, por si só, uma garantia de que esses mercados sejam verdadeiramente competitivos, i. é, que existam reais possibilidades de escolha entre fornecedores; este aspecto irá depender das características do mercado em geral, incluindo a existência de competição do lado da oferta, a possibilidade de acesso não discriminatório ao sistema de transporte existente e às infra-estruturas de armazenagem de gás, a remoção dos obstáculos à livre circulação do gás e a possibilidade de interoperabilidade das rede, entre outros.

No entanto, a elegibilidade é de facto a primeira pré-condição para se ter o direito e a possibilidade de escolha e poder participar num novo contexto dinâmico de mercado.

No Quadro seguinte apresenta-se o nível de concorrência e preços alcançados no mercado do gás natural nos diversos Estados-Membros onde se pode verificar que, apesar do nível de elegibilidade alcançado, existem ainda diversos factores restritivos a um mercado efectivamente concorrencial e aberto:

NÍVEL DE CONCORRÊNCIA E PREÇOS – 2001			
	Estimativa dos clientes que mudaram de fornecedor 1998 - 2001 (% da procura)	Preços médios nos clientes finais: Julho 2001/(€/MWh)	
	Grandes utilizadores	Grandes utilizadores	Residências
Áustria	< 2%	22	n.d.
Bélgica	n.d.	21	39
Dinamarca	2-5%	19	40
França	20-30%	19	41
Alemanha	<2%	27	43
Irlanda	20-30%	21	32
Itália	10-20%	25	46
Luxemburgo	5-10%	30	34
Holanda	30-50%	24	29
Espanha	20-30%	20	48
Suécia	<2%	24	43
Reino Unido	>50%	20	30

*Fonte: Relatório SEC (2001) 1957, Comissão das Comunidades Europeias*

*Quadro 8 – Nível de concorrência e preços no sector do gás natural, em 2001*

Naturalmente o nível de mudanças registado no Reino Unido é bastante mais elevado do que



nos outros países, assim como os preços normalmente mais baixos, quer no sector industrial quer no sector doméstico.

Neste sentido, na sequência da realização de um conjunto de fóruns (os chamados Fóruns de Madrid), em que participaram progressivamente os diversos *stakeholders* do mercado, nomeadamente Comissão, Estados-Membros, Entidades Reguladoras nacionais, indústrias, etc., e de relatórios de *benchmarking*, em que foram avaliados vários aspectos da anterior Directiva e obstáculos adicionais à implementação de um mercado único de gás, foi publicada a Directiva 2003/55/CE, cujos aspectos mais importantes seguidamente se retratam:

- Direito de escolha.

Até Julho de 2007, em qualquer estado membro da UE, passa a ser possível a livre escolha de fornecedor para todos os consumidores de gás natural, independentemente da sua qualidade e segmento, passando o mercado interno de energia a constituir o maior mercado de retalho de energia do mundo, com uma abrangência de cerca de 450 milhões de cidadãos.

- Condições de acesso.

Obrigações de definição de condições de acesso não discriminatórias e de tarifas reguladas para consumidores, agentes comerciais e produtores, que reflectam correctamente os custos, sem subsídios cruzados, de forma a permitir o exercício efectivo do direito de acesso e uso das redes a terceiros e o desenvolvimento do trading de energia<sup>20</sup>.

A operação das redes de transporte e distribuição passa a ser exercida por entidades legalmente separadas de outras entidades com interesses na produção e/ou no fornecimento de energia, de forma a garantir tratamento não discriminatório a todos os utilizadores das redes.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> O acesso negociado às redes, permitido pelas anteriores directivas, revelou-se um obstáculo ao desenvolvimento dos mercados, tendo sido abolido. Em todos os estados membros da UE, a definição das condições de acesso às redes e a determinação das respectivas tarifas de uso passam a ser da competência de autoridades reguladoras independentes.

<sup>21</sup> Ao exigir a separação legal, a nova Directiva vai mais longe que a anterior, que apenas estipulava apenas separação contabilística e funcional. Experiências anteriores mostram que só a separação de propriedade garante de forma efectiva e eficaz o acesso não discriminatório às redes.

- Liberdade de investimento.

Generalização a toda a União Europeia da liberdade de estabelecimento de produtores.

- Regulação

Criação, em todos os Estados-Membros, de autoridades reguladoras independentes que cumpram um vasto conjunto de obrigações no sentido da protecção eficaz dos consumidores e acompanhamento dos mercados, mantendo sob supervisão e controlo os níveis de concorrência, qualidade, segurança de fornecimento e cumprimento das obrigações de serviço público.

Foram também aspectos exaustivamente contemplados neste pacote legislativo as preocupações ao nível da segurança de abastecimento (agudizadas com a crescente dependência energética da União Europeia relativamente às importações de combustíveis fósseis) através da necessidade de criação de mercados grossistas eficientes, do envolvimento dos países vizinhos tradicionalmente exportadores (Rússia, Norte de África) e da definição de obrigações de serviço público de interesse económico geral (promoção das energias endógenas e da eficiência energética, da coesão social e territorial e protecção dos consumidores mais vulneráveis, entre outros).

A data de entrada em vigor da Directiva 2003/55/CE foi em 08/04/2003, tendo sido definida como data limite para a sua transposição 01/07/2004.

## **5.4 – Resultados obtidos e expectativas de evolução**

### **5.4.1 – Resultados obtidos**

Apesar de ser globalmente evidente que as disposições da anterior Directiva 98/30/CE não eram suficientes para se atingir o objectivo da concorrência, mesmo no caso dos grandes utilizadores (após três anos de suposta concorrência no sector do gás, não chegou a 50% a percentagem de consumidores que mudou de fornecedor), verificou-se que em diversos Estados-Membros não foram tomadas as medidas jurídicas adequadas para a transposição da nova Directiva, o que motivou uma chamada de atenção por parte da Comissão.

Por outro lado, em muitos casos os clientes só conseguiram mudar para outro fornecedor nacional, tendo-se revelado decepcionante o grau de penetração dos mercados nacionais por empresas estrangeiras, o que reflecte uma falta de integração dos mercados e a ausência de

ligações estruturais. Na maior parte dos casos, os fornecedores estrangeiros representam menos de 20% do total do mercado. As únicas exceções são as dos mercados razoavelmente bem integrados com os Estados-Membros vizinhos ou aqueles onde os principais fornecedores foram efectivamente privatizados e/ou adquiridos por companhias estrangeiras (Reino Unido, Holanda, Espanha).

Uma questão fundamental prende-se com a insuficiente integração dos canais de fornecimento de energia num mercado europeu mais amplo, uma vez que o progresso no desenvolvimento de novas infra-estruturas continua a ser lento.

Outro aspecto essencial que continua a constituir um entrave a um mercado verdadeiramente concorrencial é o das estruturas de mercado serem, na maioria dos casos, ainda dominadas por apenas uma ou duas empresas, sendo muito reduzidas as possibilidades de concorrência externa.

Relativamente à desagregação da gestão das redes (*unbundling*) e da introdução de possibilidades de acesso regulamentado para terceiros, alguns aspectos continuam a ter um desenvolvimento insatisfatório nomeadamente ao nível da total independência dos operadores das redes de transporte e de distribuição relativamente às companhias fornecedoras e operadores comerciais, aspecto essencial para que as tarifas reflectam efectivamente os custos e que sejam eliminados todo o tipo de subsídios cruzados entre actividades.

Finalmente, continuam-se a verificar preços regulados de gás para o consumidor final que coexistem com os mercados concorrenciais e com os acordos a longo prazo de aquisição de energia que lhes estão associados. Embora esses acordos representem uma medida de transição válida durante a fase inicial da abertura do mercado, existe o risco de que essa abordagem possa limitar a concorrência, restringir o investimento e resultar em medidas confusas e contraditórias de desagregação da gestão.

#### **5.4.2 – Perspectivas de evolução**

- Diversificação do abastecimento.

A criação do mercado interno do gás natural exige uma intensificação dos esforços de diversificação do abastecimento e uma elevada integração das redes de transporte, sendo claro que os Estados-Membros cuja integração com os países vizinhos está menos desenvolvida e que têm uma disponibilidade limitada de fontes de abastecimento externas têm mais dificuldades para desenvolver a concorrência.

Em contrapartida, os Estados-Membros que dispõem de diversas fontes alternativas de abastecimento e que desenvolveram aspectos como o escoamento da sua capacidade parecem ter um desempenho significativamente melhor. Para além do Reino Unido, onde a estrutura concorrencial está mais desenvolvida, e da Irlanda, onde os grandes utilizadores já há muitos anos têm liberdade de escolha, o melhor desempenho parece ser o dos mercados que se encontram próximos de uma gama diversificada de recursos como a Bélgica, a Dinamarca e a Holanda. A Itália e a Espanha têm também conseguido progressos significativos nos últimos anos, calculando-se que em todos estes Estados-Membros, pelo menos 30% dos grandes utilizadores tenham mudado de fornecedor. Os progressos na Alemanha e na Áustria continuam a ser muito decepcionantes enquanto que nos novos Estados-Membros existem ainda numerosas questões por resolver que poderão colocar entraves ao funcionamento da concorrência.

- Regulamentação eficaz e desagregação da gestão.

O acesso justo às redes exige não só uma tarifação que reflecta os custos de operação como também a criação de condições de flexibilidade que permitam a entrada de novos operadores. Em geral, um sistema de entrada-saída, quer para as tarifas quer para a reserva de capacidades de transmissão, é mais conducente ao desenvolvimento de um mercado concorrencial.

Em certos casos, porém, a existência de procedimentos inflexíveis sem aplicação de mecanismos adequados do tipo “usar ou perder o direito”, ainda representa um entrave à entrada de novos operadores no mercado. As tarifas elevadas, em especial para a utilização das redes de distribuição de baixa pressão, continuam igualmente a causar problemas.

- Estrutura do mercado e integração.

O facto de, em vários casos, uma única companhia fornecer a quase totalidade do gás para um determinado mercado tem tido sérias consequências para o potencial de concorrência ao nível do abastecimento, o que será tendencialmente atenuado com o desenvolvimento do mercado.

No entanto, o facto de continuarem a existir reservas a longo prazo de capacidades de transmissão (caso de Itália e Espanha) tem limitado o desenvolvimento do mercado interno.

As estruturas de tarifação dos diferentes operadores dos sistemas de transmissão deverão ser, também, coerentes de forma a facilitar o cálculo das tarifas aplicáveis. Assim, para transportar gás entre, por exemplo, Zeebrugge (Holanda) e Budapeste (Hungria) é, actualmente, necessário utilizar pelo menos cinco redes diferentes de transporte.

- Preços.

Os preços do gás natural continuam a ser fortemente influenciados pelos preços do petróleo no mercado internacional sendo que, em 2004, o aumento dos preços do petróleo implicou um acréscimo nos preços de gás natural de 10 €/MWh para os cerca de 12 €/MWh, em vigor no final de 2004.

Embora os preços do gás natural sejam, no mercado grossista, semelhantes na maior parte dos Estados-Membros, os dados mais recentes sobre a venda a retalho publicados pelo Eurostat mostram uma divergência apreciável, variando entre 10-25 €/MWh para os grandes consumidores e entre os 15-40 €/MWh para os consumidores domésticos.

## **Capítulo 6 – Mercados europeus de gás natural – estratégias de liberalização e casos de estudo**

Neste capítulo, procura-se fazer uma análise mais detalhada de três mercados europeus de gás natural e respectivas empresas de base inicialmente monopolista, que poderão ser consideradas referências e modelos no processo de evolução e abordagem ao novo ambiente concorrencial.

A escolha dos mercados analisados teve como razão principal a heterogeneidade e diferença de graus de abertura existentes entre si, iniciando-se pelo totalmente concorrencial mercado britânico, passando pelo recém liberalizado mercado italiano e terminando com o semi-maduro mercado espanhol.

### **6.1 – O sector do gás natural no Reino Unido**

#### **6.1.1 – A matéria-prima**

O mercado do Reino Unido é o terceiro maior mercado consumidor do mundo de gás natural, logo após os Estados Unidos e a Rússia, detendo o gás natural uma larga fatia do consumo interno total de energia primária e no combustível para produção de electricidade, ao contrário da maioria dos países da União Europeia.

A proveniência do gás natural é maioritariamente de bolsas domésticas situadas no Mar do Norte, partilhando também com a Noruega a bolsa de Frigg's, actualmente em declínio de produção, sendo o transporte efectuado através de quatro gasodutos.

A ligação à Europa Continental é actualmente efectuada através do gasoduto Bacton-Zeebrugge (Bélgica), com capacidade para transportar cerca de 20 biliões de  $m^3$  por ano, estando prevista uma ligação com a Noruega em 2007, com capacidade para transportar cerca de 24 biliões de  $m^3$  anuais, uma ligação com a Rússia (passando pela Finlândia e Alemanha), com capacidade para 28 biliões de  $m^3$  anuais e uma ligação com Balgzand, na Holanda, que fará por sua vez a ligação com reservatórios *off-shore* situados em território dinamarquês.

O Reino Unido dispõe ainda de um vasto conjunto de sistemas de armazenagem, sendo o maior detido pela Centrica com capacidade de armazenagem de 2,83 biliões de  $m^3$  (aproximadamente 80% da capacidade total de armazenagem do Reino Unido), estando ainda em construção ou em fase de projecto 6 sistemas adicionais com capacidade total de armazenagem de 2,5 biliões de  $m^3$ .

Estão ainda planeados por diversos produtores a construção de um conjunto de terminais de regaseificação de GNL (ExxonMobil, Qatar Petroleum, Grain LNG, Petroplus, Sonatrach ...), que vão conferir uma capacidade significativa de aprovisionamento adicional, com especial relevância pelo facto das reservas endógenas do Reino Unido estarem em fase de esgotamento.

### **6.1.2 – Evolução estrutural do sector**

O sector do gás natural foi inicialmente dominado pela British Gás (BG), empresa completamente verticalizada e propriedade do estado, que fornecia gás aos consumidores industriais e domésticos através da utilização das infra-estruturas nacionais de transporte. O seu monopólio era visível em vários aspectos nomeadamente pela propriedade e operação da totalidade das infra-estruturas *on-shore* (gasodutos, sistemas de armazenagem, etc.) e pela exclusividade nos contractos de longo prazo *take-or-pay* efectuados com os produtores *off-shore*.

No entanto, e apesar da condição monopolista da BG, o facto de existirem reservas próprias de grande dimensão e alguns operadores nas actividades *upstream*, ao contrário da maioria dos países da Europa Continental em que a produção é dominada por apenas uma ou duas companhias (Itália, Espanha,), tornou o Reino Unido mais propício ao aparecimento de concorrência no mercado.

No início dos anos 80, por via do *Oil and Gas Act* de 1982, o governo conservador iniciou um programa de liberalização da indústria do gás, que incluiu uma tentativa de estimulação da competição através da separação das actividades produtivas da BG e sua privatização em 1984, abolindo também os seus direitos de aquisição de gás em monopólio<sup>22</sup> aos diversos produtores e abrindo o acesso de terceiros à sua rede de transporte, efectuada de forma negociada.

Foi, assim, criado um primeiro enquadramento legal para a introdução de concorrência no sector, que seria exequível caso os novos entrantes construíssem as suas próprias infra-estruturas de transporte ou tivessem acesso à rede da própria BG, o que na realidade não veio a acontecer uma vez que esta se manteve como único comprador, distribuidor e fornecedor de gás aos consumidores.

---

<sup>22</sup> Monopólio – quando toda a produção de um determinado bem é obrigatoriamente escoada por apenas um consumidor.

Como resultado, o *Gas Act* de 1982 veio a revelar-se inefectivo, não se tendo registado nenhuma nova entrada no sistema devido às fortes relações contratuais previamente estabelecidas pela BG como comprador único e pela sua persistência em permanecer como empresa monopolista no sector, apesar de algumas tentativas de novos entrantes em negociar com esta acordos de transporte, sem resultado por incapacidade legislativa de obrigação de cedência de acesso de terceiros às redes.

O início das reformas essenciais e profundas deu-se em 1986 ao abrigo de um novo *Gas Act*, que trouxe verdadeiramente um enquadramento legal para a privatização da BG e definição dos limites da potencial competição no fornecimento de gás aos grandes consumidores. Os aspectos essenciais das reformas foram a privatização da BG, apesar de ainda na forma de um monopólio verticalmente integrado (armazenagem, transporte e distribuição), com o direito de fornecimento exclusivo de gás apenas a clientes com consumos anuais inferiores a 25.000 termias<sup>23</sup> e regulação independente das condições de fornecimento e preços através da recém criada Entidade Reguladora OFGAS (Office of Gas Supply).

No entanto, aspectos como a não separação contabilística das actividades da BG (com excepção da comercialização), o estabelecimento de acesso negociado à sua rede de transporte por oposição ao acesso regulado (forma geralmente aceite como preferível na dinamização da concorrência) e a não obrigação efectiva de inibição de práticas discriminatórias, impediram o estabelecimento desde logo de um mercado verdadeiramente concorrencial.

Por outro lado, a BG continuou a deter mais de 95% das compras de gás natural do Mar do Norte devido aos contratos de longo prazo efectuados a preços fixos, limitando por isso as entradas e acesso à produção praticamente apenas a novos produtores de electricidade.

Foi já em 1992, na sequência de diversas alterações regulatórias, que se iniciou verdadeiramente a competição no mercado, através da separação contabilística das actividades de transporte, armazenagem e comercialização da BG e estipulação por parte da Entidade Reguladora de um *target* de 60% de gás a ser fornecido contratualmente por novos entrante.

Como resultado, nesse ano obtiveram acesso à rede de transporte 32 novos operadores, que passaram a fornecer 20% do total de gás natural aos seus clientes industriais, tendo esse valor subido nos anos subsequentes até aos 60%, valor objectivo definido inicialmente.

Outro aspecto que contribuiu de forma significativa para uma dinamização da concorrência no

---

<sup>23</sup> Thermia – unidade de energia que equivale a 23.900 W



mercado foi a redução da fasquia de consumidores elegíveis para as 2500 termias de consumo anual, abraçando assim o *target* dos pequenos consumidores finais.

Contudo, e apesar das melhorias verificadas no ambiente concorrencial do mercado, continuou-se a verificar que a ligação estrutural ainda existente entre as diversas actividades da BG, se mantinha como um entrave ao livre acesso de operadores à rede de transporte e de distribuição, quanto mais não fosse obrigando à intervenção activa e permanente da OFGAS.

Nesse sentido, em 1995 um novo *Gas Act* veio definitivamente corrigir os aspectos menos positivos existentes até aí, fortalecendo definitivamente o ambiente competitivo e promovendo a abertura completa do mercado, nomeadamente através de:

- Exigência de separação efectiva para os transportadores (detentores de infra-estruturas e operadores da rede) em relação aos agentes grossistas e distribuidores, recriminando-se qualquer tipo de discriminação por parte dos transportadores e fornecedores dominantes a consumidores.
- Independência das tarifas de transporte e armazenagem.
- Manutenção de preço protegido para a BG relativamente ao fornecimento a pequenos consumidores (consumo inferior a 2500 termias), mas podendo ser eliminado.
- Competição total no mercado de retalho até 1998.

Finalmente, foram separados na totalidade os serviços de armazenagem e de transporte e criadas tarifas para o acesso ao gás armazenado. Este aspecto revelou-se extremamente importante uma vez que permitiu aos transportadores de gás por via marítima uma maior liberdade na gestão da introdução de gás nos sistemas de distribuição.

Em 1996, a empresa BG foi dividida em duas empresas, a Centrica e a BG, tendo a primeira ficado com o negócio de comercialização de gás aos consumidores (que incluiu a British Gas Trading, a British Gas Services e os Retail Energy Centers) e com a produção de gás proveniente do reservatório de Morecombe, enquanto que a BG ficou com as responsabilidades de transporte e armazenagem de gás (Transco), as actividades de investigação e desenvolvimento e os negócios internacionais.

Em 1999, a BG completou o seu processo de reestruturação, que resultou na criação de duas novas empresas, a BG Group e a Lattice Group, tendo esta última, já em 2002, fundido com a

National Grid para dar origem à National Grid Transco (NGT). A NGT gere actualmente a infraestrutura do sistema nacional de transporte de gás, desde aos 7 pontos de recepção de gás natural na costa até aos consumidores, transportando mais de 90 biliões de m<sup>3</sup> de gás anualmente.

Actualmente, o mercado do Reino Unido encontra-se completamente liberalizado tanto para consumidores industriais como para consumidores domésticos, tendo em operação cerca de 15 produtores e 93 fornecedores. A Centrica detém, no mercado residencial, uma quota de mercado de 70%, mas que não ultrapassa os 12% no sector industrial.

Existe uma total desagregação e separação das actividades de transporte, distribuição e comercialização sendo o acesso à rede feito de forma regulada e baseado em códigos e regras não discriminatórias.

No Quadro seguinte apresentam-se alguns valores de referência, que demonstram a liquidez deste mercado.

<b>Mercado de Gás Natural do Reino Unido – Alguns Números</b>	
Dimensão do mercado	95,3 biliões m <sup>3</sup>
Número de comercializadores de gás	93
Consumidores industriais que mudaram de fornecedor	>50%
Consumidores domésticos que mudaram de fornecedor	30-50%
Quantidade de gás natural sujeita a troca de fornecedor	43,0 biliões m <sup>3</sup>
Percentagem de gás natural comercializada pela maior empresa	50%

*Quadro 9 – Mercado de gás natural do Reino Unido – Alguns números*

### **6.1.3 – CENTRICA**

Como vimos anteriormente, a Centrica resultou da desagregação da empresa monopolista *British Gas*, tendo-lhe sido atribuído o negócio de comercialização de gás e serviços associados e todo o negócio de retalho do grupo. Foi-lhe também atribuído o negócio de produção de gás dos campos Norte e Sul de Morecombe.

É actualmente, a 10% empresa da União Europeia do sector das *utilities* gás, electricidade e água, no que diz respeito ao Volume de Negócios Consolidado, com cerca de 22,8 mil milhões de euros, sendo, com base neste indicador, a terceira empresa com origem na actividade do gás natural, atrás da italiana ENI/SNAM e da francesa GDF.

Desde o início da sua actividade que a estratégia da Centrica tem tido uma forte incidência no sentido de diversificação da gama de ofertas ao consumidor, apesar do seu negócio *core* representar uma fatia muito substancial dos seus resultados, correspondendo a 86% do seu volume total de negócios. Esta estratégia tem como base uma orientação muito forte para o cliente final, focalizando-se no fornecimento global de produtos e serviços domésticos e no desenvolvimento de actividades e standards de *customer care* e fornecimento de soluções customizadas para os diversos segmentos de mercado.

Relativamente ao sector energético, a estratégia da empresa tem-se desenvolvido no sentido da preservação da sua quota de mercado no fornecimento de gás natural ao sector doméstico (tendo em conta a agressividade decorrente da abertura total do mercado à concorrência), no reforço do fornecimento de gás a grandes clientes industriais e na entrada e posterior expansão nas actividades da produção e fornecimento de energia eléctrica. Por outro lado, regista-se um reforço substancial na sua capacidade produtora, de armazenagem de gás e de produção de electricidade através da aquisição de activos gasistas e de centrais eléctricas alimentadas a gás natural. Apresentam-se em seguida alguns aspectos evolutivos da sua actividade nestas duas áreas:

- A quota de mercado de gás natural “herdada” da *British Gas* situava-se nos 70% de consumidores domésticos, tendo decaído fortemente nos anos subsequentes, chegando a estar no limiar dos 50%. Posteriormente, e fruto de estratégias comerciais bastante agressivas, em que se destaca a oferta combinada de gás, electricidade e telecomunicações e serviços complementares diversos (leituras de contadores, modalidades de pagamento diversificadas, assessoria energética, etc.), permitiu recuperar a sua quota de mercado até aos 64% em 2003.
- Forte entrada e progressão no sector eléctrico doméstico, atingindo uma quota de mercado de 10% em 1999 e de 23% em 2003. Este é actualmente um sector estratégico para a empresa tendo em conta a sua abordagem de oferta conjunta ao consumidor de “serviços energéticos”.
- Dedicção às actividades localizadas a montante, (“exploração/produção de gás natural” e “geração de electricidade”), tendo o respectivo índice de auto-abastecimento atingido os

25%. De facto, a Centrica desenvolveu em paralelo com a sua actividade de comercialização de energia, uma estratégia de aquisição substancial de activos ao nível *upstream*, adquirindo por um lado direitos de prospecção e extracção de gás de bolsas e empresas com actividade nesse área (com capacidade de armazenagem) e, por outro, reforçando de forma progressiva e substancial a sua capacidade de geração de energia eléctrica, detendo actualmente seis centrais eléctricas no Reino Unido com uma potência eléctrica total instalada de 1,8 GW.

- Aquisição do negócio de GPL à Shell Gas em 2000, que veio posteriormente a ser alienado em 2002 à DCC plc.
- Expansão das actividades energéticas para a aquisição de parques eólicos por via de joint-ventures e de aquisições.

Ao nível da diversificação das suas actividades, esta tem sido também uma estratégia clara desde 1997, apesar do Volume de Negócios respeitantes às actividades *non-core* representar apenas 14% do total de resultados. O padrão de diversificação utilizado tem sido misto (relacionado e não relacionado) mas sempre focalizado no cliente e numa óptica de criação de valor acrescentado, como podemos ver seguidamente:

- O sector das Telecomunicações tem sido alvo de uma aposta bastante forte tanto na rede fixa como na rede móvel, tendo iniciado em 2000 um conjunto de parcerias com empresas já com know-how no sector (Vodafone, Torch Telecom, Cable & Wireless Communications). Posteriormente, a compra da One.tel plc veio tornar a British Gas Communications o maior fornecedor de serviços indirectos de telecomunicações, traduzido num mercado com cerca de 1 milhão de clientes. Em 2004 reforça a sua posição neste sector através da aquisição da Telco Global.
- Ao nível dos serviços financeiros, a Centrica lançou, em 1997, o cartão de crédito *Goldfish* e um conjunto de seguros domésticos, tendo alcançado 1 milhão de clientes com o primeiro e atingido o primeiro lugar em volume de carteira no que diz respeito aos intermediários independentes. As actividades financeiras da empresa foram, em 2003, vendidas à Lloyds TSB.
- Em 1999 a Centrica adquiriu a Associação Automobilística do Reino Unido (AA), adicionando cerca de 9,5 milhões de condutores à sua base de clientes, numa operação que visou criar e aproveitar sinergias ao nível da gestão e de certas infra-estruturas como call-centers e sistemas de facturação, assim como alargar a base de clientes da empresa. Juntamente

com esta aquisição a empresa adquiriu um negócio de seguro automóvel, tornando-se o maior segurador independente do Reino Unido, e uma cadeia de garagens para assistência aos seus clientes da Associação Automobilística. Através da AA veio a adquirir outros negócios nomeadamente Agências de Viagens (First Resort Limited). Em 2004 viria a desfazer-se do negócio global, vendendo-o à CVC Capital Partners.

- Outros sectores que a Centrica abraçou realçam-se o negócio da ventilação e ar condicionado residencial e o negócio doméstico de bombagem.

De uma forma geral, o crescimento através de aquisições tem sido o instrumento utilizado por excelência, tendo os investimentos brutos neste âmbito representado em média, nos 4 últimos exercícios, 9,2% do Volume de Negócios e ascendido a mais de 7.000 m€, sendo de referir que:

- Existe a preocupação de se obterem posições de controlo a 100% dos interesses adquiridos, ainda que se constate a existência de algumas joint-ventures, geralmente não ligadas ao *core business*;
- Os níveis de desinvestimento têm sido relativamente reduzidos, sobressaindo o abandono do GNL;

O investimento no mercado nacional contempla três linhas essenciais:

1. As actividades a montante (exploração/produção de gás natural e geração de electricidade), com uma deriva recente para o armazenamento de G. N.;
2. Numa primeira fase, a diversificação das actividades que envolve algumas operações de grande envergadura, de que da Associação Automobilística constitui o caso mais significativo (€ 2,5x10<sup>6</sup>);
3. Numa segunda fase a refocalização nos negócios relacionados com o seu *core business*, o sector energético, com excepção das actividades no sector das telecomunicações.

No contexto desta afirmação no seu core business a empresa expandiu-se no exterior (essencialmente EUA e Canadá), processo iniciado no exercício de 2000 e que, em 2002, representou já 7,8% do respectivo Volume de Negócios.

No entanto, e tendo em conta a grande agressividade existente no mercado interno, o processo de internacionalização da Centrica tem sido efectuado de forma muito gradual e fundamentalmente através de aquisições em mercados e zonas muito particulares.

Assim, a expansão internacional tem sido circunscrita sectorial e geograficamente, tendo sido alargada à Bélgica em 2001 mediante a aquisição da Luminus, empresa que se dedica ao *trading*.

De salientar que, mesmo nos mercados norte-americanos, verifica-se uma concentração das operações em Estados específicos (Texas nos EUA, Alberta e Ontário no Canadá), tendo a Centrica adquirido, em 2000, a empresa Canadiana Direct Energy Marketing Limited, de *trading* de energia, juntamente com os seus serviços de *marketing* e de *call centers*, bem como os seus interesses nos Estados Unidos através da empresa Sempra Energy.

A sua estratégia de entrada nestes mercados prosseguiu com a aquisição dos negócios de fornecimento de energia a algumas empresas, nomeadamente a ATCO e a Enbridge nos Estados do Texas, Ohio e Pensilvânia (Estados Unidos) e Alberta (Canadá) atingindo actualmente os 2 milhões de clientes.

#### **6.1.3.1 – Elementos caracterizadores da estratégia da CENTRICA**

- Estratégia-tipo

Fortemente expansionista, parecendo corresponder a uma das duas grandes tentativas de recomposição da estrutura empresarial de base britânica no âmbito da pós-liberalização dos negócios energéticos, tendo como foco as vertentes retalho e *trading* (a outra experiência, a National Grid Transco, é ainda mais recente e focaliza-se nas áreas reguladas da electricidade e do gás natural).

- Padrão expansão sectorial

Ainda que focalizado nos negócios e segmentos de mercado referidos no ponto precedente, e sem esquecer a exposição a montante em ambos os casos, constata-se o desenvolvimento inicial de uma postura multi-serviços, englobando telecomunicações, seguros, serviços financeiros e de apoio ao automobilista e que, em 2002, superaram 14% do VNC, seguido de um processo de refocalização nas suas actividades *core* da energia e na área das telecomunicações.

- Padrão expansão geográfica

Essencialmente centrado no Reino Unido mas denotando preocupação crescente com a presença noutros mercados liberalizados, essencialmente EUA e Canadá e que, em 2002, contribuíram com cerca de 8% para o VNC. Mais recentemente, e no mesmo espírito, o grupo começou a operar na Bélgica.

- Pontos fortes

Forte posição nas actividades de *trading* tanto no âmbito eléctrico como do gás natural (em 2004 ambas as transacções alcançaram elevados volumes físicos e financeiros). Bom domínio da vertente *marketing* tirando partido, directa e indirectamente, do legado histórico representado pela BG.

- Pontos fracos

Dimensão relativa das actividades correspondentes ao *core business* e grande volatilidade de resultados das actividades de *trading* que, não obstante a amplitude dos valores envolvidos, se saldaram por um contributo nulo para a margem (electricidade, em 2002). Existem fundadas dúvidas quanto às reais capacidades de rentabilização das actividades *non-core* (resultados deficitários em 2002).

## **6.2 – O sector do gás natural em Itália**

### **6.2.1 – A matéria-prima**

O mercado italiano de gás natural é, actualmente, o terceiro maior mercado da União Europeia, logo atrás do Reino Unido e da Alemanha, representando um total de consumo de cerca de 70 biliões de m<sup>3</sup> anuais. O consumo interno tem vindo a progredir de forma importante desde os anos 70, com especial incidência no que diz respeito à produção de energia eléctrica, tendo ganho também espaço relativamente às outras fontes de energia na repartição total de energia primária, representando actualmente cerca de 30%. Estima-se que, em 2010, 60% do total da electricidade produzida tenha como base o gás natural para apenas 10% com origem no fuelóleo, sendo que actualmente essas percentagens estão precisamente invertidas. As previsões são para um crescimento anual de consumo da ordem dos 3%.

A proveniência do gás natural é fundamentalmente externa via gasoduto, que representa cerca de 70% do consumo total, apesar da Itália deter uma capacidade apreciável de produção,

reflectida no quarto lugar das reservas existentes ao nível da União Europeia, localizadas em *off-shore* no Mar Adriático, Jónico e na costa da Sicília (realça-se o campo Panda, descoberto em 2002).

Os principais fornecedores são a Argélia com 38% do total das importações, seguido da Rússia com 32%, da Holanda, com 14% e da Noruega, com 9%, sendo a ligação a estes países efectuada através duma infra-estrutura bastante vasta de gasodutos, realçando-se o gasoduto Trans-Mediterrânico que, desde 1983, liga o Sul de Itália ao Norte de África (Tunísia), interceptando a rede nacional em Minérbio (junto a Bolonha). As importações de gás da Noruega e da Holanda entram no norte de Itália, através do chamado Gasoduto Trans-Europeu e do Gasoduto Transgas, na fronteira com a Suíça, enquanto que as importações da Rússia entram no território através do gasoduto Austríaco. Está ainda previsto para 2005 o início de funcionamento do gasoduto *Green Stream*, que permitirá à Itália iniciar a importação de gás natural da Líbia a partir dos campos em *off-shore* de Bouri Field e Wafa Field.

Estão ainda em fase de estudo diversos projectos para reforçar a capacidade de trânsito de gás natural com o resto da Europa assim como com o Norte de África, entre os quais uma ligação sul com a Rússia e uma ligação com a jazida de Hassi R'Mel, na Argélia.

No que diz respeito ao GNL, e apesar deste representar actualmente apenas 5,5% das importações italianas, é expectável que a sua importância venha a crescer ao nível da diversificação e segurança de abastecimento. Assim, a Itália dispõe actualmente de apenas um terminal de regaseificação de GNL, em Panigaglia (costa oeste), que opera desde 1971 e tem capacidade anual para 3,4 biliões de m<sup>3</sup>. Contudo, estão em curso projectos e a construção de alguns novos terminais, nomeadamente em Brindisi, na costa sudeste, com capacidade anual de armazenagem para 8 biliões de m<sup>3</sup>, e no Adriático Norte, com capacidade prevista para 6,5 biliões de m<sup>3</sup>.

### **6.2.2 – Evolução estrutural do sector**

O sector do gás natural em Itália, tal como na maioria dos outros países europeus, foi inicialmente caracterizado por um monopólio industrial verticalmente integrado, dominado pela empresa estatal ENI. Esta dominava toda a fileira industrial, desde a produção até à venda a retalho, quer como empresa monopolista quer como firma dominante, detendo os direitos exclusivos de exploração e produção de hidrocarbonetos das mais promissoras jazidas de petróleo e de gás natural situadas em território italiano.

Por outro lado, a armazenagem de gás natural estava ligada à produção e era dominada pela



AGIP Spa, empresa subsidiária da ENI, enquanto que a transmissão e transporte de gás natural em alta pressão era dominada em monopólio pela SNAM, outra empresa subsidiária da ENI. Finalmente, as redes de transporte internacionais eram controladas directamente pela ENI.

No que diz respeito à distribuição na rede de baixa pressão e ao comércio de retalho, sendo este um monopólio natural local, era controlado por empresas municipais ou por outras empresas de pequena dimensão. No entanto, outra subsidiária da ENI, a Italgas Spa, deteve sempre uma posição dominante com cerca de 27% do mercado retalhista, estando o restante distribuído por diversas empresas locais (actualmente, são cerca de 800 as empresas envolvidas no comércio de retalho de gás natural).

Pode-se afirmar que, numa primeira fase de introdução e disseminação do consumo de gás natural pelo país, e que obrigou a investimentos de grande dimensão no desenvolvimento das redes infraestruturais de transporte, a existência de uma integração vertical de todo o sector e o poder de mercado permitido pelas barreiras à entrada de cariz legal e técnico contribuiu para a sua exequibilidade em tempo considerado útil, dotando o país de uma imensa rede de gasodutos com cerca de 30.000 quilómetros de extensão.

Em Maio de 2000, foi adoptado o Decreto Legislativo Nr. 164/2000, conhecido como *Decreto Letta*, que transpunha para o direito nacional italiano a Directiva Gás 98/30/CE. Este Decreto veio impor um calendário para a liberalização do sector, estabelecendo como meta o ano de 2003 para uma abertura total do mesmo à concorrência e a regulação como forma de acesso de terceiros à rede de transporte, efectuada através da Autoridade Reguladora Independente recentemente criada para os sectores da electricidade e do gás (AEEG).

O Decreto veio ainda estabelecer duas medidas fundamentais de fomento à concorrência no sector, nomeadamente a imposição, a partir de 2002, de um tecto de 50% no fornecimento de gás natural aos consumidores finais por uma só empresa, associado a uma limitação a 75% do transporte e venda em grosso do gás natural total consumido no país, valor esse a ser actualizado para 61% no ano de 2010. Na sequência deste decreto assistiu-se a uma redução da fatia do mercado grossista da ENI para 60%, em 2003, emergindo a ENEL (empresa estatal eléctrica italiana) com 12% do total de gás entregue na rede nacional de transporte, a Edison com 10% e a Plurigas, com 4%, como os novos grandes distribuidores de gás natural.

Ao longo dos anos 90, mesmo antes da transposição das Directivas Europeias relativas ao sector, outras leis nacionais vieram introduzir algumas alterações na indústria italiana de gás, em que se pode salientar a eliminação dos direitos de exploração e produção de gás em exclusividade à ENI, apesar desta manter actividades nesse domínio, assim como o progressivo

processo de liberalização da empresa, que conduziu a uma participação estatal de apenas 30%.

Na sequência do Decreto Letta, que obrigava à separação legal das actividades de transporte e armazenagem de todas as outras actividades, foi criada a SNAM Rete Gas com o objectivo de controlar as actividades de importação, transporte e regaseificação de GNL (instalações de Panigaglia) da ENI, tendo estas últimas passado para as mãos da GNL Itália, empresa formada em 2001 e totalmente controlada pela SNAM Rete Gas.

Actualmente a SNAM Rete Gas controla detém e opera cerca de 96% da rede italiana de gasodutos, sendo, em Dezembro de 2003, 59,1% do seu controlo pertença da ENI, seguido da Assicurazioni General, com 2,04% e da Banca de Itália com 2,01%. O restante capital é detido por investidores individuais. O Decreto 239/2003, entretanto publicado, veio obrigar a que, a partir de 2007, nenhuma empresa a operar no mercado do gás natural possa deter mais de 20% das empresas que detêm e operam os activos de transporte no país, o que obrigará a ENI a desfazer-se de uma parte substancial das suas acções na SNAM.

Ao nível da distribuição e retalho, a Agência internacional de Energia (AIE) aponta como 780 o número total de operadores, controlando a Italgas 27% do mercado. Anteriormente, ambas as actividades encontravam-se associadas, sendo levadas a cabo por empresas locais, cuja diversidade e fragmentação representava o maior *handicap* para a exploração das economias de escala que caracterizam o sector da distribuição e que se estendem habitualmente para fora dos limites dos municípios.

De acordo com as exigências legislativas de separação das actividades de distribuição e de comercialização, de cariz legal para as empresas de maior dimensão e contabilística para as empresas mais pequenas, as empresas viram-se também obrigadas a uma separação contabilística das suas actividades horizontais, nomeadamente de fornecimento de água, electricidade e transportes públicos.

Em Janeiro de 2003 o mercado do gás natural italiano foi declarado totalmente aberto do lado da procura, deixando por isso de existir distinções entre consumidores elegíveis e não elegíveis, tanto no mercado grossista como no mercado retalhista.

Contudo, o facto da Itália ser um país predominantemente importador de gás tem gerado importantes barreiras à concorrência pela existência de vários contratos de aprovisionamento de longo prazo e de *take-or-pay*, e que têm limitado o estabelecimento de concorrência agressiva e, com isso, de reduções nos preços ao consumidor. Por outro lado, a venda por parte da ENI (de acordo com o estipulado no Decreto Letta) de parte da sua quota de

importações de gás e direitos de importação às novas empresas entrantes, no mercado grossista, veio traduzir-se numa nova dificuldade para o processo uma vez que o elevado congestionamento das redes de transporte, nomeadamente no Norte de Itália, obrigou a que novas importações por parte dos entrantes fossem apenas possíveis através de compra à ENI, o que lhe permitiu colocar-se numa posição dupla de concorrente e de fornecedor. Esta situação tornou-se possível pelo facto dos tectos de quota de mercado permitidos à ENI serem distintos na importação de gás (70% em 2003 a 60% em 2010) relativamente à venda aos clientes finais (50%), permitindo-lhe gerir um excedente de 10% do total de gás.

Este aspecto poderá vir a ser ultrapassado pelo aumento substancial na capacidade importadora do país, nomeadamente através da construção das novas unidade de recepção, armazenagem e gaseificação de GNL, assim como por via do estabelecimento de preços regulados de referência que deverão ser oferecidos pelos retalhistas nas suas opções tarifárias.

<b>Mercado de Gás Natural de Itália – Alguns Números</b>	
Dimensão do mercado	71,7 biliões de m <sup>3</sup>
Número de fornecedores de gás	780
Consumidores industriais que mudaram de fornecedor	10-20%
Consumidores domésticos que mudaram de fornecedor	2–5%
Quantidade de gás natural sujeita a troca de fornecedor	6,0 biliões de m <sup>3</sup>
Percentagem de gás natural comercializada pela maior empresa	40%

*Quadro 10 – Mercado de gás natural em Itália – Alguns números*

### **6.2.3 – ENI GAS AND POWER/SNAM**

A ENI Gas and Power é uma das divisões que integram a multinacional de capitais mistos ENI, tendo sido constituída em 2002 como base da fusão entre a SNAM e a SONICEN, sendo que a primeira destas empresas é, desde 1941, a responsável pela transmissão e transporte de gás natural em alta pressão no território nacional.

A ENI é, actualmente, a sétima maior empresa da União Europeia no sector das *utilities* gás, electricidade e água, no que diz respeito ao Volume de Negócios Consolidado, com cerca de 47,8 mil milhões de euros em 2002, apesar do negócio de gás natural, conduzido pela SNAM, representar apenas 32% do VNC total, tendo em conta que o seu *core business* é os negócios

petrolíferos. No que diz respeito ao negócio do gás natural, através da sua participada SNAM, ocupa actualmente o 1º lugar das vendas europeias, em volume e em valor, à frente da Ruhrgas (grupo Eon) e da GDF.

Tal como referido no ponto anterior, a ENI/SNAM deteve desde sempre uma posição monopolista no mercado italiano (até à publicação e entrada em vigor do Decreto Letta), e que lhe conferiu, pela dimensão, vitalidade e crescimento permanente do mercado interno italiano (crescimento de cerca de 5,8% ao ano, desde 1990) um nível de rentabilidade bastante elevado. Perspectiva-se que o consumo de gás em Itália possa duplicar até 2010 nomeadamente através da construção de diversas centrais de ciclo combinado para produção de energia eléctrica.

No entanto, a entrada em vigor do Decreto Letta veio regulamentar a liberalização do mercado gasista italiano, tendo produzido naturalmente um forte impacto nas actividades da ENI e suas subsidiárias presentes ao longo da fileira industrial, obrigando a uma alteração substancial na sua estratégia de crescimento.

Relembramos os aspectos mais importantes do Decreto Letta:

- Abertura total do mercado à concorrência em 2003;
- Separação efectiva das actividades de transporte e armazenagem de gás natural (em que se inclui a actividade de regaseificação de GNL) relativamente às actividades de distribuição e comercialização, em vigor a partir de Janeiro de 2002.
- Imposição de tectos aos operadores em relação às quotas de mercado de consumo doméstico de gás, até Dezembro de 2010:
  - Ao nível da introdução de gás nas redes de transporte e distribuição nacionais (produção e importação), num máximo de 75% a partir de Janeiro de 2002, reduzindo-se anualmente em 2 pontos percentuais até aos 61% em 2009;
  - Ao nível das vendas aos consumidores finais, num máximo de quota de mercado de 50% a partir de Janeiro de 2003;

Desta forma, a ENI viu-se obrigada a uma cedência progressiva a terceiros das suas importações de gás natural, com especial incidência para as eléctricas ENEL e Grupo Edison, e a uma moderação substancial nas suas taxas de crescimento internas, reflectidas num

crescimento de apenas 0,8% entre 2003 e 2004, contrabalançado pelo crescimento significativo das vendas ao segmento termoeléctrico (ciclo combinado).

A construção de capacidade de geração eléctrica por centrais de ciclo combinado é, aliás, um dos principais enfoques na estratégia interna da ENI G&P uma vez que lhe permitirá competir num sector fortemente promissor e em crescimento para novos operadores, tendo em conta a liberalização do sector eléctrico que obriga a ENEL a diminuir as suas quotas de mercado, garantindo também um consumo substancial e estável de gás natural, escoando assim as elevadas quantidades aprovionadas em contratos de longo prazo com fornecedores externos.

A ENI G&P opera no mercado eléctrico desde 2000, detendo centrais eléctricas em Brindisi, Ferrera Erbognone, Livorno, Mantova, Ravenna e Taranto, com uma capacidade total instalada de 1.930 MW em Dezembro de 2003. Estão ainda em curso investimentos para a construção de mais centrais de ciclo combinado, num total de potência prevista de 5.300 MW em 2006, que representará cerca de 11% do mercado italiano. Quando totalmente operacionais, as centrais eléctricas irão requerer um consumo anual de gás natural de cerca de 6-7 biliões de m<sup>3</sup>.

Outra das apostas da ENI no mercado italiano tem sido o reforço da presença da sua participada Italgas na distribuição de gás natural, seguindo uma estratégia de alianças com *utilities* locais. Adquiriu uma presença de 49% na empresa Fiorentina Gas Cliente Spa e incorporou a empresa Publienergia Spa (com actividade nas províncias de Pistoia e Empoli) na empresa Ages Spa, onde a Italgas detém uma presença de 46,07%, tornando-se esta última no segundo maior operador regional (7º operador global italiano) com vendas anuais da ordem dos 470 milhões de m<sup>3</sup>.

Tendo como base as actuais restrições internas de crescimento no sector do gás natural, na sequência da abertura de mercado já referida, a ENI G&P encetou uma estratégia de internacionalização do negócio de gás natural reflectida num enorme aumento de vendas de 3,07 biliões de m<sup>3</sup> para 9,90 biliões de m<sup>3</sup> entre 2001 e 2002 e posteriormente para 14,15 biliões de m<sup>3</sup> em 2003, o que representa um crescimento nas vendas de 460% em apenas 2 anos. As actividades exteriores de venda de gás natural representaram, em 2003, 21,7% do total de vendas da empresa salientando-se as seguintes operações exteriores:

- Projecto *Blue Stream* – implementação de uma *joint-venture* igualitária com o potentado russo Gazprom, no sentido de fornecer matéria-prima oriunda deste país ao mercado turco, um dos mercados mundiais com maior potencial de crescimento. Este fornecimento à empresa nacional turca Botas iniciou-se em Fevereiro de 2003, com um volume

transaccionado de 1,3 biliões de m<sup>3</sup>, pertencendo metade deste valor à ENI. Este valor aumentará progressivamente até atingir um total de 16 biliões de m<sup>3</sup> em 2010;

- Avanço sobre o rico contíguo mercado alemão, por recurso a uma parceria também igualitária com a EnBW, empresa germânica integrada no grupo EDF, constituindo a EBS a sociedade estruturante destes interesses partilhados;
- Tomada de posições no dinâmico mercado ibérico concretizada em duas fases distintas:

1º. Portugal – Obtenção de uma posição minoritária no capital da Galp Energia, estando prevista a “substituição” da actual posição de 33,34%, desinvestindo e saindo assim do sector da refinação e venda de produtos refinados em Portugal, por cerca de 49% do capital da Gás de Portugal (posteriormente a integrar no capital da EDP), onde se concentrará no negócio do gás natural<sup>24</sup>.

2º. Espanha – Aquisição de 50% do capital da União Fenosa Gas, empresa que detém uma quota de mercado de cerca de 12%. A União Fenosa Gas actua principalmente na venda a grandes clientes e a empresas produtoras de electricidade, estando também presente na distribuição e na liquidação de GNL, onde está actualmente a investir numa unidade na costa Egípcia, com capacidade para 7 biliões de m<sup>3</sup> anuais, assim como na sua regaseificação, com participação de 19 e 45% nas instalações de Reganosa e Sagunto, actualmente em construção.

- Entrada no mercado húngaro, através da aquisição de posições maioritárias em 3 empresas distribuidoras anteriormente pertença da empresa nacional húngara MOL, pela empresa Tigaz (detida em 50% pela ENI). As empresas Tigaz 2, Zsàmbèrkgas e Turulgàz fornecem um total de 150.000 habitantes com cerca de 400 milhões de m<sup>3</sup> anuais.
- Controlo integral da Fortum Gas, empresa finlandesa que também dispõe de interesses no sector da exploração.

Já em 2004, em linha com uma estratégia de concentração e focalização de actividades no seu *core-business*, a SNAM, através da sua participada Italgas, decidiu vender as participações que

---

<sup>24</sup> Esta situação considerava, naturalmente, a reorganização do sector energético português de acordo com o previsto à data, sabendo-se actualmente que a Comissão Europeia chumbou a integração numa única empresa dos negócios do gás e da electricidade.

detinha ao nível da distribuição de água potável nas empresas Società Azionaria per la Condotta di Acque Potabili Spa e Acquedotto Vesuviano Spa.

#### **6.2.3.1 – Elementos caracterizadores da estratégia da ENI GAS AND POWER/SNAM**

- **Estratégia-tipo**

Fortemente expansionista atendendo ao recente alargamento do âmbito sectorial dos negócios em que está presente à electricidade mas, na realidade, muito condicionada pela reduzida dinâmica do mercado doméstico do gás natural que, no último quadriénio, registou um crescimento muito limitado.

- **Padrão de expansão sectorial**

Centrado no negócio do gás natural e, desde 2000, recorrendo à diversificação na sequência da liberalização do sector eléctrico doméstico, o mesmo factor que levou ao amortecimento da actividade base que, entretanto, foi reestruturada.

- **Padrão de expansão geográfica**

Forte dinâmica externa da actividade gasista com aquisição ou associação a interesses significativos, recobrando as várias esferas deste negócio (exploração, transporte, distribuição, comercialização e GNL), com entrada recente em mercados consumidores relevantes.

- **Pontos fortes**

Líder europeu do gás natural, detendo forte posição no seu mercado doméstico, ainda reforçada na distribuição local e comercialização. Integração num grupo petrolífero, situação que lhe confere vantagem no plano operacional. Potencial sinérgico da utilização do gás na expansão da capacidade eléctrica do grupo dadas as carências da Itália. Solidez financeira e elevada rentabilidade da casa-mãe.

- **Pontos fracos**

Forte poder da concorrência no sector eléctrico italiano (ENEL, Italoenergia, etc.), face à subalternidade da posição do grupo, cujas vendas representaram cerca de 6% do mercado (2004). Reforço do quadro concorrencial da indústria do gás quer no plano interno quer nas actividades deslocalizadas.

## **6.3 – O sector do gás natural em Espanha**

### **6.3.1 – A matéria-prima**

O mercado espanhol de gás natural é, actualmente, um dos mercados mais dinâmicos da Europa, movimentando cerca de 24 biliões de m<sup>3</sup> anuais. O consumo desta matéria prima tem vindo a registar um enorme aumento desde os anos 80, tornando a Espanha um dos países com taxas de crescimento mais elevadas, nomeadamente da ordem dos 224% entre 1993 e 2002, e de 22% entre 2003 e 2004, dinamizado fundamentalmente pela construção de diversas centrais eléctricas de ciclo combinado.

Este crescimento exponencial no consumo de gás natural tem provocado grandes dificuldades na capacidade de resposta por parte dos fornecedores, o que já obrigou a algumas paragens das centrais por falhas de abastecimento.

Estima-se que o mercado espanhol cresça anualmente entre 9 a 12% até ao ano de 2011, bem acima do crescimento total anual de consumo de energia, esperado em 3 a 4%, o que se traduz numa continuação da conquista gradual desta fonte de energia relativamente às restantes na repartição energética total.

Assim, a percentagem de gás natural no consumo total de energia primária representava, em 2001, cerca de 12,8% contra 51,7% do petróleo e 17,3% do carvão, prevendo-se que, em 2011, o gás natural atinja os 22,5%, baixando a fatia de petróleo para os 47,6% e a de carvão para os 8,2%.

A proveniência do gás natural é praticamente toda efectuada através de importações uma vez que as reservas existentes em território espanhol, no reservatório *offshore* de Poseidon (propriedade da Repsol-YPF), não superam os 500 milhões de m<sup>3</sup>, o que representa menos de 2,5% do total de gás consumido anualmente. Os reservatórios de Marismas e Ampasta têm, actualmente, uma capacidade produtiva praticamente nula.

O seu principal fornecedor de gás natural é a empresa Argelina Sonatrach, através do gasoduto submarino Maghreb-Europa (também chamado de Pedro Duran Farell), que transporta o gás natural existente nos depósitos de Hassi R'Mel até a rede espanhola de Córdoba, passando pelos territórios de Marrocos e pelo Estreito de Gibraltar. A sua capacidade de transporte diária é de 23 milhões de m<sup>3</sup>, estando em curso a sua ampliação para 31 milhões de m<sup>3</sup> até 2006 (+35%). Este fornecimento representava, em 2003, cerca de 56% do consumo total de gás



natural em Espanha.

O outro abastecimento de gás natural através de gasoduto é o dos Pirinéus que liga Lacq, em França, a Calahorra em Espanha, e que iniciou o seu funcionamento em 1993. Este gasoduto liga a rede espanhola à restante rede europeia, importando gás natural dos depósitos noruegueses do Mar do Norte, com capacidade de transporte de 9,3 milhões de m<sup>3</sup> diários, e que, em 2003, representava cerca de 13% do total consumido no país.

A rede de transporte espanhola está ainda ligada a Portugal em dois pontos: no Sul, em Tarifa, com uma capacidade de escoamento diário de 30 milhões de m<sup>3</sup> e Norte, em Tuy, com uma capacidade de transporte substancialmente mais limitada, de 1,13 milhões de m<sup>3</sup> diários.

Actualmente estão em fase de construção 2 novos gasodutos que irão reforçar substancialmente a capacidade de importação espanhola; o gasoduto Medgaz, resultado de um consórcio entre a Sonatrach e a Cepsa, que irá ligar Beni Saf a Almeria, que entrará em funcionamento em 2008 e terá inicialmente uma capacidade de transporte diária de 11 milhões de m<sup>3</sup>, estendendo-se até um máximo de 43 milhões de m<sup>3</sup>. O gasoduto Euskadour que ligará Irun, no País Basco, a França, e que terá uma capacidade de transporte de 10 milhões de m<sup>3</sup> diários.

Outra fonte de abastecimento extremamente importante em Espanha é a importação e armazenagem de GNL que, em 2002, representou cerca de 27% do total de gás importado, sendo o segundo maior importador europeu logo a seguir à França. A Espanha detém, actualmente, 3 terminais de GNL, situados em Barcelona, Cartagena e Huelva, com capacidades de armazenagem diária de 32, 21 e 20 milhões de m<sup>3</sup>, respectivamente. O terminal de Barcelona recebe GNL proveniente da Argélia, Abu Dhabi, Líbia e Trinidad e Tobago, o de Cartagena fundamentalmente da Argélia, enquanto que o de Huelva tem como seu principal fornecedor a Nigéria e a Trinidad e Tobago.

Está em início de operação um terminal de GNL em Bilbao, propriedade do Grupo Baía de Biscaya (constituído pelas empresas Repsol YPF, BP, Iberdrola e Ente Vasco de Energia), com capacidade para 21 milhões de m<sup>3</sup> diários, e em fase de construção o terminal de GNL de Sagunto, em Valência, propriedade das três empresas eléctricas Iberdrola, Endesa e União Fenosa. Este terminal terá inicialmente uma capacidade de 18 milhões de m<sup>3</sup>, que se ampliará até aos 24 milhões.



Figura V – Infra-estrutura gasista espanhola

### 6.3.2 – Evolução estrutural do sector

O sector do gás natural em Espanha está, desde o seu início, associado às empresas Enagas e Gás Natural, tendo a primeira sido criada em 1972 com o objectivo de desenvolver a infra-estrutura gasista, com participação do Estado através do Instituto Nacional de Indústria.

Durante os primeiros anos, a Enagas centrou a sua actividade na realização da planificação e estudos técnicos necessários para o desenvolvimento das infra-estruturas tendo-lhe sido concedido, a 13 de Novembro de 1975, a concessão administrativa para a construção da rede de gasodutos.

Em 1981 a Enagas é integrada no Instituto Nacional de Combustíveis e, em Junho de 1994 é vendida ao grupo Gás Natural SDG, na sequência da reorganização do sector energético espanhol (91% em 1994 e posteriormente os restantes 9%, em 1998).

A empresa Gás Natural SDG foi formada em 1991 a partir da fusão das empresas espanholas de distribuição *Catalana de Gas* e *Gas de Madrid*, empresas monopolistas regionais geridas pelas respectivas comunidades, juntamente com os activos de distribuição de gás canalizado da Repsol, empresa estatal espanhola na área dos produtos petrolíferos. Posteriormente a estrutura accionista passou a ser dominada pela Repsol YPF, com 45,0%, e pela entidade financeira La Caixa, com 25%.

A Gas Natural manteve-se como empresa monopolista no sector do gás natural, marcando por isso presença em todas as etapas da fileira industrial nomeadamente na armazenagem e transporte em alta pressão por gasoduto através da Enagas, e na distribuição, através de onze empresas distribuidoras regionais (Gas Natural SDG, Gas Natural Andalucía, Gas Natural Castilha La Mancha, ...).

Posteriormente, em 1999, na sequência da publicação das directivas europeias gás e electricidade, o estado espanhol impôs diversas alterações na organização do sector, criando para o efeito a Comissão Nacional de Energia (CNE), que passou a assegurar a definição e cumprimento dos principais vectores conducentes a uma liberalização eficaz, nomeadamente o livre acesso ao gás natural transportado e a promoção de condições competitivas no sector.

Nesse sentido, e tendo em conta a posição monopolista da Gás Natural SDG, a CNE impôs, em 2002, a venda de 65% do capital da Enagas, o que veio possibilitar o acesso à rede distribuidora de diversas outras empresas, nomeadamente as grandes produtoras eléctricas, que passaram assim a garantir o abastecimento directo das suas centrais de ciclo combinado e as empresas petrolíferas com interesses no sector; nesse mesmo ano, a CNE cedeu a seis empresas privadas 25% do gás natural contratado em longo prazo à empresa argelina Sonatrach, entre as quais se encontram as eléctricas Endesa, Iberdrola e União Fenosa e a petrolífera Cepsa. O limite de quota de mercado na importação de gás natural passou a ser de 70% do total consumido no país.

De acordo com as intenções da CNE, foi também prevista a saída progressiva da Gás Natural do capital da Enagas até aos 5% em 2007, percentagem de propriedade máxima a admitir por qualquer outra empresa.

À Enagas foi ainda atribuído, posteriormente, a posição de Gestor Técnico do Sistema de transporte, armazenagem e regaseificação de gás natural.

Relativamente à elegibilidade dos consumidores na escolha de fornecedor, a Espanha tem tido uma posição de grande dinamismo, excedendo mesmo as indicações e metas previstas nas directivas europeias. Já em 1998, data da primeira Directiva gás, um número considerável de consumidores podia escolher o seu fornecedor, existindo inclusivamente um plano a 10 anos, até 2005, para liberalizar na totalidade o mercado do consumo doméstico, situação ainda não contemplada nessa directiva europeia.

De acordo com o Real Decreto 6/2000 de 23 de Junho, a CNE impôs que, desde Junho de

2000, todos os produtores de electricidade (centrais eléctricas e de cogeração<sup>25</sup>) e grandes consumidores acima de 3 milhões de m<sup>3</sup> anuais poderiam escolher livremente o seu fornecedor de gás natural (73% do mercado), passando para 1 milhão de m<sup>3</sup> em Janeiro de 2002 (79% do mercado) e finalmente, em Janeiro de 2003, a totalidade dos consumidores, bem à frente do indicado pela Directiva 98/30/CE.

No final de 2000, o nível de abertura declarado do mercado era de 72%, estimando-se que entre 5-10% dos consumidores teriam, até essa altura, mudado de fornecedor. Posteriormente, em 2001, o valor declarado de abertura ascendia aos 79%, com 20 a 30% dos consumidores a trocarem de fornecedor, existindo cerca de 30 fornecedores autorizados.

Foi também requerido que as empresas activas nas actividades reguladas de regaseificação, armazenagem estratégica, transporte e distribuição não poderiam ter qualquer tipo de actividade de comercialização, evitando assim discriminação no acesso, subsídição cruzada de actividades e distorção na concorrência.

<b>Mercado de Gás Natural de Espanha – Alguns Números</b>	
Dimensão do mercado	24 biliões de m <sup>3</sup>
Número de fornecedores de gás	30
Consumidores industriais que mudaram de fornecedor	20-30%
Consumidores domésticos que mudaram de fornecedor	n.d.
Quantidade de gás natural sujeita a troca de fornecedor	3,4 biliões de m <sup>3</sup>
Percentagem de gás natural comercializada pela maior empresa	70%

*Quadro 11 – Mercado de gás natural em Espanha – Alguns números*

### **6.3.3 – GAS NATURAL SDG**

A empresa Gas Natural SDG, como referido no ponto anterior, foi formada em 1991 a partir da fusão das empresas espanholas de distribuição Catalana de Gas e Gas de Madrid e os activos

---

<sup>25</sup>Designa-se por cogeração a produção combinada de calor e electricidade a partir de um combustível primário, com rendimentos de transformação que podem atingir os 90%. Esta actividade é responsável pela produção de cerca de 12% da energia eléctrica total consumida no nosso país.

de distribuição de gás canalizado da Repsol, sendo as duas primeiras as empresas pioneiras no negócio do gás em Espanha, inicialmente sob a forma de gás de refinaria.

É actualmente, a quarta maior empresa da Europa comunitária no que diz respeito ao volume de vendas de gás natural, atrás da italiana ENI, da germânica Ruhrgas (grupo Eon) e da francesa GDF, com um volume de negócios de 1366 milhões de euros em 2002, correspondentes a 312,4 TWh comercializados.

Em Junho 1994, a Gas Natural adquire 91% do capital da Enagas, empresa detentora dos activos de armazenagem, regaseificação, transporte e distribuição de gás canalizado em Espanha, anteriormente pertença do Instituto Nacional de Hidrocarbonetos, o que lhe conferiu uma posição monopolista no sector. Posteriormente, já em 1999, a Gas Natural SDG acaba por adquirir os restantes 9% do capital da Enagas.

Tendo em conta o crescimento substancial do consumo de gás natural em Espanha desde a década de 90, da ordem dos 224% em apenas 10 anos, entre 1993 e 2002, esta situação monopolista conferiu à Gas Natural uma posição bastante confortável e de crescimento financeiro sólido.

Assim, partindo de uma posição de estabilidade e de fraco risco comercial no mercado interno, a Gas Natural privilegiou simultaneamente com a expansão da sua actividade no mercado interno a internacionalização como estratégia de crescimento, essencialmente através da actividade de distribuição de gás natural, escolhendo como alvo inicial prioritário o mercado da América Latina.

Assim, logo em 1992, a empresa entrou no mercado argentino através da aquisição de 50,4% da empresa Gas Natural BAN, que controla a distribuição de gás natural na zona norte de Buenos Aires, o que lhe permitiu aceder a 1,2 milhões de clientes e obter um volume de vendas de gás de 25.700 GWh (valores de 2002).

Em 1997, a empresa entra no mercado brasileiro através da compra de participações nas empresas CEG e CEG Rio, actualmente com uma posição de 53,77% e de 73,26% respectivamente, que abrangem todo o Estado do Rio de Janeiro. Neste mercado tem vindo a assumir progressivamente uma posição de maior relevo, sendo actualmente o maior operador de distribuição em número de clientes, com 620.000, que representam 60% do total de consumidores, e por vendas, com 30 TWh, que representam 30% do total de consumo. Para estes valores contribuiu também a atribuição da concessão para distribuição de gás na região sul do Estado de São Paulo, efectuado através da Gás natural SPS.

Também em 1997, a Gás Natural iniciou a sua actividade na Colômbia, onde gere a empresa Gas Natural ESP (59%), que distribui gás natural na capital Bogotá, e a Gasorient, que opera na zona oriental do país e nas províncias de Boyacá e Cundinamarca. Actualmente conta com 1,3 milhões de clientes no país e vendas de gás acima dos 7.400 GWh.

Em 1998 a actividade da empresa alcançou o México, através da participação de 86,75% no capital da empresa Gas Natural México, que opera em 8 estados diferentes, com especial incidência na cidade de Monterrey. Actualmente o número de clientes ascende a cerca de 1 milhão, tendo as vendas de gás sido de 14.500 GWh em 2003.

Na sequência das medidas de liberalização do sector, e fundamentalmente contempladas no Real Decreto 06/2000 de 23 de Junho, a empresa viu-se obrigada a efectuar algumas alterações estratégicas nas suas orientações, apesar de continuar a investir no reforço da sua posição nos mercados internacionais. As principais imposições do documento foram:

- A Enagas passa a ser a Entidade Gestora do Sistema, com um máximo de propriedade de uma só empresa de 35%, numa fase inicial, e de 5%, a partir de 2007;
- Cedência imediata de 25% do gás natural contratado à empresa argelina Sonatrach, a consumidores qualificados para operarem no mercado liberalizado.
- Abertura progressiva no acesso ao mercado liberalizado, segundo os seguintes critérios de elegibilidade:
  - A partir de Junho de 2001 para todas as centrais produtoras de electricidade e cogeneradores, assim como a todos os consumidores acima de 3 milhões de m<sup>3</sup> anuais;
  - A partir de Janeiro de 2002, a todos os consumidores acima de 1 milhão de m<sup>3</sup> anuais;
  - A partir de Janeiro de 2003, à totalidade dos consumidores, independentemente do seu nível de consumo.
- Limite de 70% na quota de mercado de venda de gás natural pertencente a uma só empresa.
- Separação jurídica das actividades de transporte e armazenagem de gás natural (em que se inclui a actividade de regaseificação de GNL) relativamente à distribuição.

Tal como o verificado noutros países, estas imposições obrigaram a empresa monopolista a ceder uma parte substancial do seu negócio interno, moderando assim as suas taxas de crescimento, e a procurar alternativas de crescimento sustentado. Em 2004, as vendas de gás natural no mercado doméstico e industrial diminuíram 9,7 e 38,3%, respectivamente, devido à passagem progressiva de clientes para o mercado liberalizado.

Nesse sentido a Gás Natural elegeu como linhas estratégicas da sua actuação para a presente década os seguintes aspectos:

1. Aprovisionamento de gás.

Tendo em conta que Espanha é um país, na sua quase totalidade, importador de gás natural, a Gas Natural tem procurado fazer face a uma elevada dependência de fornecedores estrangeiros através do desenvolvimento das suas actividades de prospecção e produção de gás natural, utilizando para tal o potencial, atribuições e infra-estruturas prospectivas e de extracção do seu principal accionista Repsol YPF. Este é claramente uma estratégia de interesse mútuo uma vez que para a Repsol YPF é, também, uma garantia de escoamento das suas vastas reservas de gás.

Em 2004, foi adjudicado ao consórcio Gas Natural SDG/Repsol YPF (40/60%) um projecto integrado para a exploração, produção e comercialização conjunta de gás natural liquefeito da zona de Gassi Touil Rhourde Nouss e Hamra, na Argélia, concurso promovido pela empresa estatal Sonatrach. Este projecto, que passa a ser o maior realizado na Argélia com adjudicação a empresas estrangeiras, tem uma duração de 30 anos e estende-se também à construção de uma unidade de liquefacção de gás natural em Arzew (Argélia), com capacidade para 5,2 biliões de m<sup>3</sup>.

Na Venezuela, a Repsol YPF descobriu reservas de gás natural com capacidade expectável diária de produção de 2 milhões de m<sup>3</sup>, esperando começar a sua extracção no início de 2006. A maior parte do gás natural será utilizada para abastecer uma central eléctrica de ciclo combinado. A exploração deste campo foi concedida em 2001, com uma participação de 100%.

Neste país foi ainda concedido à empresa um aumento na produção de gás natural no bloco de Quiriquire, permitindo-lhe aumentar as reservas disponíveis em 33 biliões de m<sup>3</sup>.

Em Trinidad e Tobago, a Repsol YPF em conjunto com a BP (30/70%) descobriram, em Dezembro de 2004, um grande armazém de gás com recursos totais estimados de 360 biliões de m<sup>3</sup> estando previsto o início da sua extracção efectiva no final de 2005.

## 2. Crescimento do negócio da produção e *trading* de electricidade.

Tal como outras empresas de base gasista, um dos objectivos estratégicos fundamentais da Gás Natural passa pelo crescimento da sua posição no sector liberalizado da produção e comercialização de electricidade, através da construção de centrais de ciclo combinado e do *trading* de electricidade nos mercados grossistas. O mercado eléctrico em Espanha está totalmente liberalizado desde Janeiro de 2003, antecipando-se também neste caso às metas impostas pela União Europeia.

A empresa passa, assim, a competir também num sector promissor e rentável, evoluindo para uma empresa multi-produto e multi-serviço energético, beneficiando da protecção dada aos novos operadores para consolidarem a sua actividade neste sector (no sentido da facilidade de actuação no mercado e acesso às redes de transporte e distribuição).

Por outro, o elevado consumo associado de gás natural permitirá à empresa escoar as suas reservas e disponibilidades de gás, tanto ao nível dos contractos de fornecimento de longo prazo firmados com empresas terceiras como ao nível da sua capacidade extractiva e produtora, em franca expansão como já referido.

Neste sector, a Gas Natural começou por construir, em 2002, a central de ciclo combinado de São Roque, em Cádiz, com uma potência instalada de 400 MW, seguindo-se posteriormente a central de Sant Adrià de Besos, em Barcelona, também com dois turbo-grupos de 400 MW (um dos quais pertence à eléctrica Endesa).

Actualmente estão em fase de conclusão mais duas centrais em Arrúbal (La Rioja) e em La Plana de Vent (Tarragona) cada uma com capacidade unitária de 800 MW, com base em dois turbo-grupos de 400 MW cada um. Está ainda em construção a central de Cartagena, em Múrcia, com uma potência instalada de 1200 MW e que entrará em funcionamento no final de 2006.

Através da sua participada a 100% La Energia, a empresa desenvolveu ainda projectos de cogeração com uma potência total instalada de 300 MW e entrou no mercado da geração de energia eólica através da aquisição, em 2004, de participações em cinco parques eólicos, num total de 140 MW de potência instalada.



As vendas de electricidade no mercado liberalizado alcançaram, em 2004, os 4.457 GWh, aumentando em 47,7% relativamente ao ano anterior, e passando a empresa a deter uma quota de mercado em Espanha de 6%. Por outro lado, a energia produzida e vendida no mercado grossista totalizou 5.802 GWh, crescendo 43,5% relativamente a 2003.

Os objectivos da empresa nesta área passam por atingir uma quota de mercado de produção e comercialização de electricidade superior a 10%, 500.000 clientes, e uma potência instalada de 4.800 MW por ciclos combinados até ao ano de 2008.

## 2. Desenvolvimento da oferta multi-produto.

A estratégia da Gás natural tem seguido também uma óptica de agregação de diversos produtos e serviços, relacionados e não relacionados, de forma a mais facilmente fidelizar o cliente final através de uma oferta de maior valor acrescentado e promover novos canais de venda de gás natural.

Neste sentido a empresa, através da Gás Natural Serviços, passou a comercializar produtos e serviços para o mercado comercial de pequena dimensão e mercado doméstico, nomeadamente:

- Produtos e serviços domésticos:
  - Serviços de manutenção da instalação de gás, que inclui o circuito de aquecimento e electrodomésticos a gás, com serviço de emergência 24 horas.
  - Seguro doméstico multi-risco.
  - Sistema de segurança, em conjunto com a empresa Securitas Direct.
  - Serviço de fornecimento e instalação de aquecimento central, com financiamento.
  - Fornecimento e instalação de electrodomésticos a gás.
- Produtos e serviços para negócios:
  - Serviços de auditoria às instalações de gás, electricidade, climatização, sistemas de prevenção de incêndios e limpezas técnicas.

- Seguros de negócio.
- Sistema de alarme, para protecção das instalações.
- Produtos e serviços para condomínios:
  - Serviço de manutenção de condomínios.
  - Seguro de condomínios.

Existe ainda a intenção da empresa entrar no sector das telecomunicações e do e-business, num futuro próximo.

- Continuação da expansão internacional.

Outro dos aspectos chave na estratégia de evolução da Gás Natural está no reforço da sua posição nos mercados internacionais, nomeadamente América Latina e entrada em novos mercados europeus.

Em relação à América Latina o grupo é, actualmente, o principal operador de gás tendo as actividades neste continente ascendido a 155.346 GWh, em 2004, aumentando 10,2% relativamente a 2003 dinamizadas pela utilização do gás em centrais de ciclo combinado e na sua crescente aplicação em veículos automóveis.

A rede de distribuição aumentou 2.916 kms, de 2003 para 2004, crescendo anualmente a um ritmo próximo dos 100%.

O número de clientes da distribuição atingiu os 4,5 milhões, com uma taxa de crescimento substancial, tendo recebido 280.000 novos clientes em 2004. Os objectivos do grupo são crescer em 1,8 milhões de clientes, no período de 2004-2008.

No que diz respeito ao mercado europeu, a estratégia de expansão da Gás Natural tem sido mais lenta e cautelosa, elegendo como mercado preferencial o mercado italiano, tendo em conta o seu elevado número de clientes (cinco vezes superior ao mercado espanhol), de consumo (quatro vezes superior) e estado de liberalização do sector que, como vimos anteriormente, se encontra totalmente aberto desde 2003.

Neste mercado a Gás Natural constituiu a empresa comercializadora Gás Natural Vendita, em 2002 (a primeira externa a operar neste país) e a Gás Natural Distribuzione Itália Spa, adquirindo mais tarde os grupos Brancato, Smedigas e Nettis, que operam na ilha da Sicília.

Em 2004, as vendas nos mercados regulados e liberalizados alcançaram os 9.827 GWh e a distribuição os 40 GWh, tendo a empresa chegado aos 252.000 clientes. Como objectivos a empresa delineou os 300.000 clientes no mercado de distribuição italiano em 2005, equivalentes a cerca de 3-4% da totalidade do mercado.

#### **6.3.3.1 – Elementos caracterizadores da estratégia do Grupo Gas Natural SDG**

- Estratégia-tipo

Expansionista mas de cariz essencialmente defensivo por recurso ao alargamento da sua actividade à oferta de produtos agregados diversos, desde a electricidade até produtos de utilização doméstica, utilizando também uma posição forte de operador integrado através das sinergias e complementaridade criadas com o seu principal accionista, a Repsol YPF.

- Padrão de expansão sectorial

Centrado no negócio do gás natural, com afirmação progressiva em toda a fileira industrial do sector, desde a produção ao *trading* e venda.

Diversificação das suas actividades energéticas, na sequência da liberalização do sector eléctrico doméstico. Oferta de pacotes multi-produto/multi-serviço ao consumidor doméstico e pequeno comercial.

- Padrão de expansão geográfica

Forte componente latino-americana, liderando na Argentina, Colômbia, Brasil, México e Costa Rica.

Posteriormente, as preocupações decorrentes da Mercado Interno da Energia levaram à procura do reforço da sua presença europeia, envolvendo sobretudo aquisições de alguma visibilidade no mercado italiano.

- Pontos fortes

Boa saúde financeira, fruto de uma elevada rentabilidade histórica (operador monopolista no seu mercado doméstico), se bem que com tendência para diminuir.

Líder ibérico do sector do gás natural, podendo aproveitar a aprendizagem acumulada para entrar do mercado português, aquando da sua abertura.

Integração num grupo petrolífero, situação que lhe confere vantagem no plano operacional. Potencial sinérgico da utilização do gás na expansão da capacidade eléctrica do grupo.

- Pontos fracos

Reforço do quadro concorrencial da indústria do gás quer no plano interno quer nas actividades deslocalizadas.

Posição limitada na actividade eléctrica peninsular, com forte concorrência no sector (Endesa, Iberdrola, Union Fenosa, EDP).

Reduzida externalização do *core-business* no mercado europeu.

Debilidade de algumas economias sul-americanas, com risco operacional associado.

## **Capítulo 7 – Análise estratégica do sector do gás natural em Portugal, e combinações de diversificação/focalização em contexto de mercado liberalizado.**

Neste capítulo, pretende-se fazer uma análise crítica ao sector do gás natural em Portugal, à estratégia utilizada pelo Estado para a sua difusão e implantação no mercado ao mesmo tempo que se procura avaliar quais os previsíveis impactos que se irão registar nas actividades da cadeia de valor do sector em Portugal, numa perspectiva de abertura do mercado do gás natural à concorrência.

Procurar-se-á também avaliar, à luz do que tem sido a evolução do mercado das empresas *utilities* e das suas estratégias de diversificação e focalização, tal como descrito no Capítulo 4, e também com base nas condições conjunturais e estratégias particulares nesta matéria seguidas por algumas empresas que operam no sector do gás natural, na sequência do abordado no Capítulo 6, quais as orientações que mais se adequam para o desenvolvimento das empresas portuguesas nesta nova realidade de Mercado Único de Energia, numa perspectiva de focalização/diversificação das suas actividades.

### **7.1 – O sector do gás natural em Portugal**

#### **7.1.1 – Organização do sector**

A introdução do gás natural em Portugal ocorreu em 1997 visando dar resposta a um conjunto de aspectos de carácter político, estratégico e de soberania nacional entre os quais se destacam:

- Redução da forte dependência energética das fontes de energia primária tradicionais como o petróleo e seus derivados e o carvão. Além de serem combustíveis bastante mais poluentes, a sua utilização em determinados processos industriais revelava-se pouco competitiva e tecnicamente desadequada, contribuindo para a estagnação e até colapso de alguns sectores industriais, nomeadamente a indústria cerâmica. Actualmente o gás natural representa cerca de 10% das importações de energia primária nacional, ainda longe, contudo, da média comunitária de 25%, num total de consumo de 3.443 milhões de m<sup>3</sup>.
- Diversificação das fontes de abastecimento, contribuindo para o aumento do poder de negociação do país face aos fornecedores de combustíveis primários.

- Aumento da eficiência técnica e económica do sistema energético nacional. O gás natural, em virtude de ser um combustível menos poluente, reduz as necessidades de manutenção dos equipamentos industriais utilizados na sua combustão enquanto que as suas características físico-químicas, nomeadamente o seu elevado poder calorífico<sup>26</sup>, permitem aumentar a eficiência dos processos de combustão através de uma diminuição do consumo de combustível.
- Aumento da competitividade da indústria nacional. Devido às características mencionadas no ponto anterior, a utilização do gás natural permitiu, por um lado, a redução da factura energética em diversos sectores de actividade económica, contribuindo de forma decisiva para a viabilização de algumas indústrias, entre as quais se pode destacar a indústria de barro vermelho e de branco, e, por outro lado, permitiu a diversas indústrias optimizarem os seus custos energéticos através da implementação de centrais de cogeração.
- Melhoria das condições ambientais uma vez que o gás natural é praticamente isento na emissão de partículas e de óxidos de enxofre (SO<sub>x</sub>) e, comparativamente com o carvão e o fuelóleo, emite quantidades substancialmente inferiores de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) e de óxidos de azoto (NO<sub>x</sub>). Este é, actualmente, um aspecto de extrema importância uma vez que poderá contribuir, de forma decisiva, para o cumprimento dos objectivos de redução de emissões estabelecidos para Portugal na cimeira de Kyoto<sup>27</sup>.

Pelo facto do território português não dispor de quaisquer tipo de reservas de gás natural foi necessário criar todo um conjunto de infra-estruturas de transporte e armazenamento para possibilitar a introdução, tendo para tal sido criada a empresa Transgás, responsável pela construção, desenvolvimento e operação, em regime de concessão, de todo o sistema de infra-estruturas gasistas, nomeadamente em alta pressão e do sistema de armazenagem e regaseificação de GNL.

O primeiro passo foi dado através da construção do gasoduto Mahgreb-Europa (em conjunto com a espanhola Enagas) que liga os depósitos de gás de Hassi R'Mel, na Argélia, a Portugal,

---

<sup>26</sup> Poder Calorífico Inferior - Energia calorífica total que se liberta da combustão de uma unidade de volume de combustível em condições normais (PTN). O PCI do gás natural proveniente das jazidas de Hassi R` Mel é de 10,53 kWh/Nm<sup>3</sup>.

<sup>27</sup> Na cimeira de Kyoto, realizada em 1997 nesta cidade japonesa, foram definidos objectivos de redução de emissão de gases poluentes para os diversos países, bem como objectivos globais, nomeadamente para a Europa. Para Portugal, o objectivo fixado determina uma redução de 27% das emissões gasosas até ao ano 2010, relativamente aos valores de 2002.

passando pelo território espanhol, que possibilitou o acesso a uma fonte substancial de gás natural. Este gasoduto está dividido em dois subsistemas principais: o sistema a montante, constituído por três gasodutos que ligam a fronteira Argelo-Marroquina à fronteira portuguesa em Campo Maior (cerca de 1200 km de infra-estruturas de transporte) e o sistema nacional, com início na fronteira com Espanha, em Campo Maior, e que se estende ao longo de grande parte da região Centro e Norte do país, nomeadamente no litoral, com ligação sul ao terminal de GNL em Sines, no sul do país.

O segundo passo foi dado com a construção do terminal de recepção e regaseificação de GNL de Sines, com capacidade de recepção de  $2 \times 120.000 \text{ m}^3$  de GNL, que veio permitir diversificar as fontes de abastecimento e garantir uma certa capacidade de armazenagem da matéria prima, de modo a fazer face a eventuais rupturas no aprovisionamento através de gasoduto.

O terceiro passo foi dado com construção do Sistema de Armazenagem Subterrâneo do Carriço, perto de Pombal, em grutas de salmoura, garantindo uma capacidade de armazenagem de 140 milhões de  $\text{m}^3$  de gás útil, capacidade estimada para suportar uma ruptura de abastecimento de gás natural ao país durante 20 dias, exceptuando o consumo das centrais de ciclo combinado.

O sistema de gasodutos é partilhado pela Transgás e pela Enagas, empresa responsável pelo transporte do gás natural em Espanha, tendo sido constituídas companhias de transporte com detenção conjunta pelas duas empresas para cada um dos gasodutos em que se efectua o transporte conjunto (na proporcionalidade da sua reserva de caudal, i.e., de utilização), a Gasoduto Campo Maior - Leiria - Braga, S.A. e a Gasoduto Braga - Tuy, S.A. É de referir que a Enagas utiliza também o gasoduto situado em território português para transportar o gás natural para a região da Galiza.

Ao nível da distribuição e consumo o mercado está organizado em três grandes grupos: as distribuidoras regionais, as entidades electroprodutoras e os grandes consumidores industriais:

- As distribuidoras regionais, clientes directas da Transgás, detêm em regime de concessão exclusiva a responsabilidade da distribuição regional para os clientes domésticos e industriais com consumos anuais inferiores a 2 milhões de  $\text{m}^3$ . Actualmente existem 9 distribuidoras regionais, Lisboagás, Lusitaniagás, Portgás, Setgás, Beiragás, Tagusgás, Duriensegás, Dianagás e Medigás, sendo que as três últimas dispõem de sistemas de distribuição com base em GNL, através do seu armazenamento em Unidades Autónomas de

Gás (UAG)<sup>28</sup>.

- As entidades electroprodutoras constituem os grandes consumidores de gás natural no nosso país, representando, através da Central de Ciclo Combinado da Tapada do Outeiro<sup>29</sup> e da Central Termoeléctrica do Carregado, cerca de 35% do consumo total. Nomeadamente em relação à Central da Tapada do Outeiro, a sua construção foi fundamental para assegurar a viabilidade do projecto da introdução de gás natural no nosso país numa fase inicial, uma vez que permitiu garantir um consumo apreciável numa fase de arranque do projecto, através da celebração de um contrato de *take-or-pay* de longo prazo com a argelina Sonatrach.
- Das duas novas centrais de ciclo combinado previstas pelo Plano de Expansão do Sector Eléctrico para Portugal até 2010 estão praticamente concluídos os dois primeiros grupos da nova Central Termoeléctrica do Ribatejo (ciclo combinado), cujo projecto aponta para 3 grupos de 390 MW cada até 2006, e que vai permitir um aumento substancial do consumo de gás natural, com um crescimento da sua posição no conjunto de fontes de energia de 10 para 20% até 2005, o que representa a maior taxa de crescimento de toda a Europa.
- Os grandes consumidores industriais, em que se incluem-se as indústrias que utilizam o gás natural directamente nos seus processos industriais e as centrais de cogeração, desde que consumidores em mais de 2 milhões de m<sup>3</sup> anuais.

### **7.1.2 – Modelo estratégico de introdução e difusão do sector em Portugal – análise histórica e perspectiva futura**

A introdução do gás natural em Portugal começou a desenhar-se em 1983, através de um primeiro estudo realizado pela empresa Gás de Portugal (GDP), tendo a decisão política de avançar com o projecto sido tomada em 1988.

Em Outubro de 1993 é formada a empresa Transgás, detida na sua totalidade pela GDP, S.A., com o objectivo de desenvolver a infra-estrutura de acesso do gás natural a Portugal, assim como das subseqüentes infra-estruturas de distribuição. O modelo criado foi o de concessionar

---

<sup>28</sup> As UAG são unidades alimentadas de gás natural liquefeito, transportado em camião cisterna, em que se procede à regaseificação do gás e sua injeção em redes locais autónomas.

<sup>29</sup> A Central de Ciclo Combinado da Tapada do Outeiro dispõem de uma potência total instalada de 1000 MW, distribuída por três grupos de ciclo combinado. Está vinculada ao Sistema Eléctrico Público através de um contrato de longo prazo que a obriga a produzir energia eléctrica em regime de exclusividade.



tudo o transporte de gás natural em alta pressão e a responsabilidade do desenvolvimento das infra-estruturas de armazenagem à Transgás.

Sobre a rede principal de transporte de gás foram definidas e concessionadas, através de concurso público, seis áreas de concessão para distribuição de gás natural atribuídas a outras tantas empresas distribuidoras: Setgás para a península de Setúbal, Lisboagás para a grande Lisboa a norte do Tejo, Lusitaniagás para o litoral centro, Portgás para o litoral norte, Tagusgás para o Ribatejo e Alto Alentejo e Beiragás para as regiões beirãs.

Em determinadas zonas do país, em que a baixa densidade populacional e os longos percursos envolvidos para atingir os clientes tornavam absolutamente inviável, numa primeira fase, a extensão da rede principal, foram criadas quatro empresas que, em regime de licença, desenvolvessem redes locais de gás natural abastecidas por UAG: a Medigás para o Algarve, a Paxgás para a região de Beja, a Dianagás para a região de Évora e a Duriense Gás para as regiões de Trás-os-Montes e Alto Douro.



*Figura VI – Distribuidoras regionais em Portugal*

A participação da empresa Gás de Portugal assumiu, em todas elas, uma posição maioritária, excepto no caso da empresa Portgás (detida, nessa altura, na sua maioria pelo Grupo Nelson Quintas), constituindo-se, em 1995, como a holding GDP - Gás de Portugal, SGPS de forma a congregar as participações da empresa em todas as concessionárias de transporte e distribuição.

Em Abril de 1999, já depois do início de funcionamento do projecto, e reconhecendo que a plataforma do gás necessitava de se apoiar numa plataforma mais robusta para suportar o seu crescimento, foi criada pelo Estado a *holding* GALP Energia, que veio congregar numa única empresa as fileiras do Gás e do Petróleo, através da junção de 100% da Petrogal (com actividade na produção e exploração de petróleo e na refinação e comercialização de produtos petrolíferos) e 100% da GDP - Gás de Portugal.

Esta decisão ainda hoje é bastante polémica uma vez que a alternativa plataforma

gás/plataforma electricidade (onde o Estado ainda detinha a maioria do capital), é actualmente e de forma mais ou menos consensual encarada como dispondo de um conjunto bastante maior de sinergias e complementaridades estratégicas relativamente à plataforma petróleo, principalmente pelo facto das novas centrais eléctricas representarem percentagens muito significativas do consumo total de gás natural em Portugal, da ordem dos 30 – 40%, e ainda porque as empresas de electricidade podem combinar produtos e plataformas de distribuição de forma mais económica e com valor acrescentado para o consumidor.

VENDAS TOTAIS DE GÁS NATURAL EM PORTUGAL (2003)		
	Mm <sup>3</sup>	%
Mercado eléctrico	1.125	32,7
Mercado industrial e cogeração	1.210	35,1
Distribuidoras de GN	561	16,3
<i>Trading</i>	538	15,6
Outros mercados	9	0,26
TOTAL	3.443	100

Fonte: Galp Energia – Relatório e contas 2003 - Grupo GDP

Quadro 12 – Vendas totais de gás natural em Portugal - 2003

As sinergias e complementaridades estratégicas na combinação gás/petróleo existem essencialmente nas actividades de *up-stream*, onde a exploração de um produto é normalmente associada à do outro (a perfuração para a exploração do petróleo traz frequentemente a libertação de apreciáveis depósitos de gás natural). É o que acontece com os operadores internacionais que exploram conjuntamente reservas de petróleo e gás natural, como é o caso da associação Gas Natural/ Repsol YPF em Espanha e da ENI/SNAM em Itália, como abordado no capítulo anterior. No operador nacional esta situação é totalmente inexistente.

A lógica da associação destas duas plataformas foi fundamentada na necessidade de criação de um grupo nacional com massa crítica suficiente que evitasse a sua absorção por um gigante internacional de energia, ao mesmo tempo que permitiria a colocação em bolsa de uma empresa com dimensão, credibilidade e situação financeira adequada. Segundo a Merrill Lynch e o Crédit Suisse-Boston, os activos da empresa estavam avaliados em mais de 440 milhões de contos.

Pretendeu-se ainda constituir uma empresa com dimensão para concorrer no mercado regional, estimando-se na altura uma obtenção de sinergias operacionais de 350 milhões de euros, que

se iriam reflectir numa transferência imediata de 30 a 35 por cento para os consumidores finais sob a forma de ganhos de preço, enquanto que os restantes poderiam ser transferidos a prazo, e indirectamente, sob a forma de ganhos de eficiência.

No que respeita à plataforma eléctrica, a participação da EDP na fase inicial do projecto foi de pequena dimensão, de apenas 3,27% na nova empresa GALP Energia, tendo sido ampliada em 2000 através da aquisição à Petrocontrol<sup>30</sup> de 11% da sua posição, o que lhe conferiu uma posição de 14,27%, de "verdadeiro parceiro estratégico", tal como referido pelo então Ministro da Economia e Finanças. No entanto, e de acordo com o modelo então preconizado, não eram necessárias participações accionistas formais para garantir o avanço de sinergias entre as duas plataformas, nomeadamente na construção de centrais de cogeração e na produção de energia eléctrica através de centrais de ciclo combinado.

Outro aspecto fundamental no processo de consolidação da GALP Energia no mercado foi a selecção e associação a um parceiro estratégico internacional de referência, através de concurso público internacional limitado. A intenção foi, por um lado, a de obter massa crítica para se constituir num operador ibérico, e por outro, associar a empresa a um grupo energético global forte, com actividade complementares e de valor acrescentado ao actual modelo de funcionamento da empresa. Possibilitava-se assim um acesso facilitado a determinadas etapas da fileira, nomeadamente às operações de *up-stream*, praticamente ausentes na composição nacional existente, e obtinha-se uma ligação de fornecimento além Pirinéus, reforçando e diversificando assim não só as fontes de abastecimento como a possibilidade da empresa alcançar mercados mais longínquos.

O concurso seria ganho pela ENI, que reuniu um conjunto de aspectos que vieram a pesar fortemente na decisão tomada:

1. Valor pago pela empresa por 33,34% do capital da GALP Energia muito superior ao apresentado pelas outras concorrentes.
2. Intenção estratégica de operar em ambos os sectores no mercado ibérico, o que viria a conseguir no sector petrolífero via Petrogal, reforçando e estendendo a sua imagem internacional em relação ao gás natural, que constitui um negócio que lhe é familiar.
3. Empresa multinacional, com interesses e activos universais, nomeadamente ao nível da

---

<sup>30</sup> A Petrocontrol era a *holding* que detinha a participação dos investidores privados na Petrogal, com 45%, tendo transitado para a Galp com uma posição global no seu capital social de 32%.

prospecção e produção de ambas as matérias-primas, o que complementaria de forma substancial a ausência de capacidade do operador nacional neste particular.

4. Dimensão da empresa global ENI, e em particular da sua divisão de gás natural SNAM, líder comunitário em volume de vendas.

Finalmente, no capital da GALP Energia permaneceu a Petrocontrol representando os interesses dos investidores privados, com uma minoria de bloqueio, e a CGD, com uma participação estratégica de 13,5%.

Entretanto, com as alterações energéticas verificadas no mercado espanhol em resultado de uma série de fusões e onde a integração se torna mais vasta – união do petróleo, com o gás natural e a electricidade, originando um verdadeiro gigante empresarial – foi necessário rever a composição accionista inicial e proceder-se a reajustamentos, que se concluíram da seguinte forma (em vigor até final de 2003):

- Estado Português – 34,81% - golden share
- ENI (AGIP, SNAM, Italgas) – 33,34%
- EDP – 14,27%
- CGD – 13,5%
- Iberdrola – 4%
- Portugás – 0,04%
- Setgás – 0,04%

Com a eleição de um novo governo no início de 2002 e novos intervenientes no processo decisor, deu-se uma mudança importante na estratégia pensada para o sector energético. Assim, em linha com o posicionamento das empresas europeias no geral e empresas espanholas em particular, e com o novo quadro competitivo existente por via da evolução e reorientações dos processos de liberalização dos mercados da electricidade e do gás, entendeu o Estado reestruturar o sector energético português através da junção das plataformas gás natural/electricidade numa única organização empresarial, na sequência das razões já anteriormente expostas.

A reestruturação foi consubstanciada da seguinte forma:

- Integração da Transgás (infra-estrutura de transporte de gás) na Rede Eléctrica Nacional (REN), criando uma única empresa de transmissão de energia, detentora dos activos regulados do sector e com a infra-estrutura aberta a todos os operadores. Esta decisão

enquadrava-se no espírito das directivas 2003/55/CE (gás) e 2003/54/CE (electricidade), que veio obrigar a uma separação legal das entidades responsáveis pelas actividades de aprovisionamento e transporte relativamente às actividades de distribuição e comercialização, de forma a evitar situações discriminatórias no acesso às redes de transporte.

Esta integração seria conseguida, numa primeira fase, através da venda, via privatização, de 18,3% da posição do estado na GALP Energia à REN, percentagem essa que corresponderia ao valor estimado da parte Transgás no todo. Essa operação ocorreu no final de 2003, através da venda da totalidade da posição da CGD e de 4,88% da posição do Estado, ficando este com 30,0%.

- Aquisição pela empresa Parpública<sup>31</sup> da posição detida pela ENI na GALP, deduzido do valor correspondente à sua participação na GDP e acrescido de um montante correspondente aos dividendos relativos ao ano de 2003, o que na prática veio demonstrar o verdadeiro interesse da ENI no negócio do gás natural em detrimento do petróleo (nomeadamente na actividade da refinação). A empresa Parpública ficaria assim, transitória e instrumentalmente, com uma posição de 33,34% no capital da GALP (Petrogal) até ser identificado um novo accionista de referência através de concurso limitado. Posteriormente, este concurso (40% do capital) viria a ser ganho pela empresa Petrocer em concorrência com o Grupo Mello e a Luso-Oil.
- Refocalização da GALP no seu negócio tradicional, o petróleo, capitalizando a forte notoriedade da sua marca junto de retalhistas e consumidores.
- A *sub-holding* GDP seria adquirida, em partes iguais, pela EDP, ENI e REN, pelo valor de 1,2 mil milhões de euros, sendo que esta última, depois de aprovado o novo quadro regulatório das actividades gasistas, deixaria de ser accionista da GDP após transferência da rede de transporte de gás em alta pressão e outros activos regulados. A nova estrutura accionista da GDP passaria a ser constituída em 51% pela EDP e em 49% pela ENI.
- Aquisição, pelo Estado, da posição da Iberdrola de 4% (empresa sem manifesto interesse na fileira do petróleo), através da compra de acções próprias comprometendo-se, em contrapartida, a votar favoravelmente uma eventual alienação das posições detidas pela GALP nas distribuidoras Beiragás (40,9%) e na Tagusgás (59,0%)

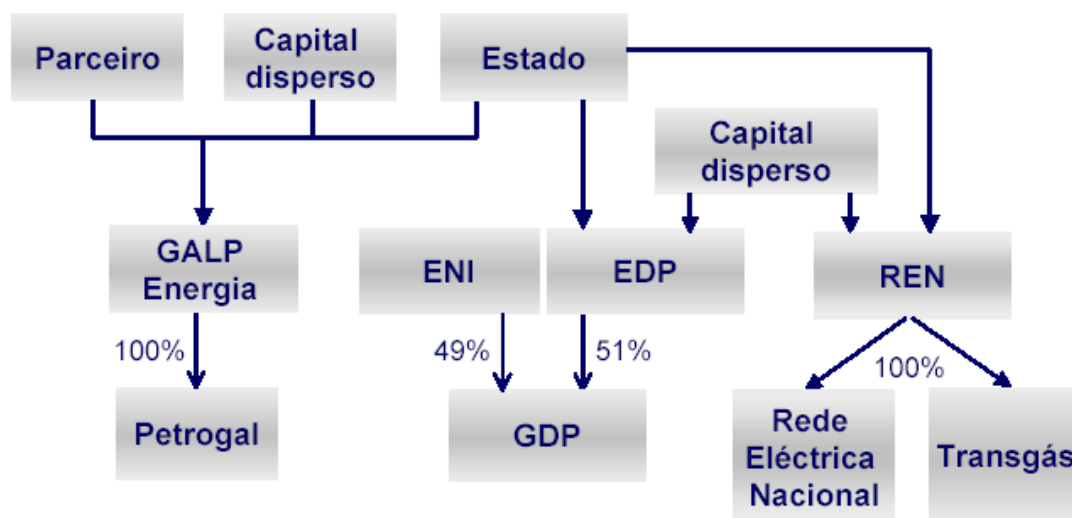
---

<sup>31</sup> A Parpública é a *holding* que gere as participações do Estado nas empresas.

- Liberalização do acesso à infra-estrutura de gás para as empresas eléctricas a operar em Portugal a partir de 1 de Julho de 2004.

A nova organização do sector energético nacional passaria a ser a seguinte:

*Fonte – Ministério da Economia, Abril de 2004*



*Figura VII – Reestruturação do sector energético*

No entanto, em Dezembro de 2004, a Comissão Europeia “chumbou” a proposta de fusão da GDP e activos comerciais da Transgás na EDP, com base em argumentos de carácter monopolístico e excesso de concentração no mercado nacional. Efectivamente, no caso português, a junção destas duas empresas representaria a integração de dois monopólios de distribuição de energia num mercado em que a liberalização de ambos os sectores está numa fase incipiente, o que poderia implicar restrições de concorrência de mercado e não salvaguarda dos interesses dos consumidores.

No entanto esta questão já não se põe com a mesma intensidade numa perspectiva de Mercado Ibérico de Energia e muito menos numa perspectiva de Mercado Europeu, onde a palavra monopólio energético tenderá a fazer cada vez menos sentido e, como analisado no Capítulo 4, a dimensão em causa é desprezável comparativamente com outros grupo energéticos, nomeadamente a Eon/Rurhgas.

Sendo assim, e enquanto não existe uma redefinição relativamente ao modelo estratégico a adoptar, é a seguinte a composição accionista da GALP Energia:

- ENI (AGIP, SNAM, Italgas) – 33,34%
- Estado Português – 29,26%
- REN – 18,3%
- EDP – 14,27%
- Iberdrola – 4%
- Parpública – 0,75%
- Portgás – 0,04%
- Setgás – 0,04%

Na sequência da decisão do veto por parte Comissão ao negócio de fusão de ambas as plataformas, a EDP tem vindo a realizar uma estratégia paralela de fortalecimento da sua posição no sector do gás natural e posicionamento como *main player* ibérico, por duas vias distintas:

1. Reforço de posição no sector da distribuição através da tomada de posições maioritárias no capital das empresas de distribuição Portgás e Setgás. No que diz respeito à Portgás, anteriormente liderada pelo Grupo Nelson Quintas, a EDP adquiriu, em Dezembro de 2004, uma participação de 46,625% do seu capital social, passando a deter uma participação directa e indirecta de 59,55%.
2. Aquisição de uma forte posição distribuidora de gás em Espanha, via Hidrocantábrico, através da empresa Naturcorp e Gás de Astúrias, com uma quota de mercado de abastecimento ao consumidor final de 10% e 500.000 clientes.

### **7.1.3 – A liberalização do mercado e as consequências previsíveis nas actividades do sector**

Como vimos anteriormente, a liberalização do mercado do gás natural foi iniciada na Europa pela Directiva 98/30/CE, tendo entrado em vigor no dia 10 de Agosto de 2000 na maioria dos países de acordo com os critérios identificados no ponto 5.3.1.

Portugal, pelo facto de ser um mercado emergente, foi-lhe concedido uma derrogação do prazo limite de abertura do mercado, até ao ano de 2007.

Em virtude desta derrogação, o Decreto-Lei n.º 14/2001, de 27 de Janeiro, estabeleceu que as disposições relativas ao acesso às redes de transporte e armazenamento, e à elegibilidade dos clientes (abertura do mercado), apenas entrariam em vigor o mais tardar em 2007.

Em 2003, foi aprovada a Directiva 2003/55/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho, que estabeleceu as regras comuns para o mercado interno de gás natural, revogando a Directiva 98/30/CE. A nova Directiva veio acelerar a abertura do mercado do gás natural, proporcionando o direito de escolha de fornecedor a todos os clientes o mais tardar até 1 de Julho de 2007, definindo com mais precisão a organização e o funcionamento do sector do gás natural e as condições de acesso ao mercado, tal como identificado no ponto 5.3.2. Esta Directiva entrou em vigor em Agosto de 2003, com obrigatoriedade de transposição para o ordenamento jurídico nacional até 1 de Julho de 2004.

O calendário para a liberalização do sector do gás em Portugal ficou definido da seguinte forma:

- Em 1 de Janeiro de 2008, abertura do mercado a pelo menos 33% do consumo total anual.
- Em 1 de Janeiro de 2010, abertura do mercado a todos os clientes não domésticos, o que no caso português abrange cerca de 87% do consumo total.
- Em 1 de Janeiro de 2013, abertura do mercado a todos os clientes incluindo domésticos.

Tendo em conta o objectivo último do Mercado Interno do Gás, é reconhecido por diversos especialistas que, provavelmente, a concorrência ir-se-á desenvolver numa primeira fase em bases regionais, através da criação de plataformas facilitadoras do comércio em cada região que conduzam ao aparecimento de preços de referência para o gás natural e permitam a diminuição progressiva do peso dos contratos de longo prazo.

Neste contexto, o mercado ibérico de gás natural surge, naturalmente, como um mercado regional, dada a fraca capacidade de interligação com os restantes países da Europa continental, sendo, por isso, o reforço da interligação da rede de transporte da Península Ibérica à rede europeia fundamental no alcance do mercado interno.

O "Protocolo de Colaboração entre as administrações espanhola e portuguesa para a criação do Mercado Ibérico de Electricidade", de 14 de Novembro de 2001, determinou que "As Administrações de Espanha e Portugal iniciarão também o estudo da convergência dos mercados do gás natural de ambos os países, tendo em conta, em particular, os diferentes graus de maturidade destes mercados e a necessidade de garantir uma adequada coordenação entre a liberalização dos mercados de electricidade e de gás natural."



A Resolução do Conselho de Ministros n.º 63/2003, de 28 de Abril, veio reiterar a necessidade de “coordenar a harmonização e convergência dos dois mercados no seio do Mercado Ibérico e à luz da Directiva 2003/55/CE. Neste sentido, será proposta a liberalização antecipada do sector do gás natural.”

De acordo com estas orientações a Resolução do Conselho de Ministro nº68/2003 veio estabelecer as linhas gerais do quadro estratégico e organizativo do sector energético nacional e das empresas envolvidas, salientando-se:

- Promoção da liberalização, a partir de 1 de Julho de 2004, do acesso à infra-estrutura do gás natural para os produtores de energia eléctrica a operar em Portugal.
- Promoção das iniciativas legislativas de abertura da infra-estrutura do gás natural em condições de igualdade aos clientes elegíveis, de acordo com a legislação comunitária em vigor.
- Promoção da adequação do quadro regulatório, de modo a enquadrar a exploração dos activos do gás natural e do apoio a constituição de uma empresa que reúna as infra-estruturas reguladas de gás natural e de electricidade.

Nomeadamente no que se refere ao primeiro ponto, e tendo em conta o elevado consumo representado pela Central de Ciclo Combinado da Tapada do Outeiro e do primeiro grupo em funcionamento da Termoeléctrica do Ribatejo, esta antecipação viria determinar a liberdade de escolha de fornecedor para clientes que representam mais de metade do consumo total nacional, excedendo largamente o previsto legalmente.

No entanto, Portugal falhou essa meta de abertura do mercado juntamente com a própria transposição da Directiva 2003/54/CE, tendo, já em Outubro de 2004, apresentado um novo calendário para a antecipação da liberalização do sector<sup>32</sup>:

- Em 2005 para o segmento dos produtores de electricidade.
- Em 2006 para todos os consumidores industriais.

---

<sup>32</sup> Em Abril de 2005 o Presidente da República vetou o Decreto Lei que transpunha para a ordem jurídica nacional a directiva 2003/54/CE assim como a antecipação do calendário de abertura do mercado do gás natural, apresentado pelo anterior governo.

- Em 2008 para todos os consumidores domésticos.

Independentemente do calendário que vier a ser adoptado é evidente que ir-se-ão desenvolver um conjunto de modificações nas diversas etapas da fileira industrial do sector, nomeadamente ao nível da existência de uma clara divisão entre dois tipos de actividades que terão um enquadramento estratégico e funcionamento particular: as actividades sujeitas a regulação (recepção e armazenagem, transporte e distribuição) e as actividades em concorrência (aprovisionamento e comercialização).

#### **7.1.3.1 – Actividades sujeitas a regulação**

Ao nível das actividades sujeitas a regulação, porque são por definição monopólios naturais, as actividades a considerar na fileira industrial portuguesa são a recepção e armazenagem de GNL, o armazenamento subterrâneo, o transporte e a distribuição, estabelecendo a Directiva 2003/55/CE a separação jurídica destas actividades de modo a evitar discriminações, subsídios cruzados ou outras formas de distorção concorrencial.

- Recepção e armazenagem de GNL

A actividade de recepção e armazenamento de GNL em terminal compreende a descarga e armazenamento de GNL, a sua regaseificação e posterior entrega à rede de transporte e transportadores rodoviários, incluindo a operação de todas as instalações.

Nos termos da Directiva 2003/55/CE, as empresas devem manter contas separadas para esta actividade, como se de empresa distinta se tratasse, estabelecendo inequivocamente um sistema regulado de acesso de terceiros às grandes instalações de GNL, incluindo as unidades de armazenamento que as integram, que deve ser baseado em tarifas publicadas, objectivas e não discriminatórias, aplicáveis a todos os clientes elegíveis.

Em Portugal esta actividade está adstrita à Transgás Atlântico, S.A. em regime de concessão, empresa do grupo Galp Energia que opera o Terminal de GNL de Sines, com capacidade de armazenagem de 2 x 120.000 m<sup>3</sup>.

No âmbito da Directiva e do processo de reorganização do sector em Portugal, a Transgás Atlântico, como empresa do universo Transgás, S.A., deverá ser integrada na REN, que, por sua vez, reunirá todas as infra-estruturas reguladas das plataformas gás e electricidade.

Um dos aspectos que terá de ser considerado é a existência de um contrato de aprovisionamento de GNL celebrado com a empresa Nigerian LNG, do tipo *take-or-pay*, envolvendo o fornecimento de 1,4 mil milhões de m<sup>3</sup> anuais até 2020 e assinado já num contexto comunitário de liberalização, em que o Decreto-Lei n.º 14/2001, de 27 de Janeiro referia a abertura do mercado português a partir de 2007. Esta questão deverá ser solucionada por mecanismos de mercado, nomeadamente através de processos de leilão, de forma a minorar o impacto de eventuais custos ociosos. Esta solução irá também facilitar o aparecimento de novos agentes fornecedores.

- Armazenamento subterrâneo

A actividade de armazenamento subterrâneo compreende a recepção, a compressão, o armazenamento no subsolo e a despressurização e secagem do gás para posterior entrega à rede de transporte, assim como a operação de todas as instalações.

Nos termos da Directiva 2003/55/CE as empresas devem manter contas separadas para esta actividade como se de empresa distinta se tratasse, podendo o acesso às instalações de armazenamento subterrâneo ser efectuado sob a forma de um acesso negociado com os respectivos operadores, de um acesso regulado ou, ainda, por uma combinação de ambos.

Em Portugal esta actividade está adstrita à Transgás Armazenagem, S.A. em regime de concessão, empresa do grupo Galp Energia responsável pela operação das cavernas de armazenagem do Carriço, uma infra-estrutura constituída por 4 cavidades cilíndricas de paredes salinas, com capacidade de armazenagem global de 140 milhões de m<sup>3</sup>.

No âmbito da Directiva e do processo de reorganização do sector em Portugal, a Transgás Armazenagem, como empresa do universo Transgás, S.A., deverá ser também integrada na REN.

- Transporte

A actividade de transporte de gás natural compreende a manutenção e desenvolvimento da rede de gasodutos de alta pressão e das suas interligações com outras redes, bem como assegurar a capacidade da rede a longo prazo.

Com o propósito de assegurar a independência na actuação do respectivo operador da rede, a Directiva 2003/55/CE estabelece a necessidade da separação, pelo menos no plano jurídico, da

organização e tomada de decisões, das outras actividades não relacionadas com o transporte, quando integradas em empresas verticalmente integradas.

A Directiva 2003/55/CE prevê também a possibilidade de cada Estado-Membro poder designar um ou vários operadores das redes de transporte, devendo-se o acesso basear em tarifas ou metodologias aprovadas pelas respectivas entidades reguladoras, publicadas e aplicáveis a todos os utilizadores da rede com direito ao acesso, nomeadamente clientes elegíveis e fornecedores.

Em Portugal esta actividade é da responsabilidade da Transgás, S.A. em regime de concessão, que cedeu parte dos direitos de transporte em território nacional a duas empresas, a Gasoduto Campo Maior - Leiria - Braga, S.A. e a Gasoduto Braga - Tuy, S.A., sendo ambas também participadas pela Enagás, empresa congénere da Transgás em Espanha.

Por outro lado, a Transgás e os distribuidores regionais partilham entre si alguns troços de redes, de forma a racionalizar o desenvolvimento das redes de distribuição, tendo para isso celebrado acordos de partilha de investimentos.

A empresa, como operador funcional da rede de transporte, será integrada na REN, devendo separar-se totalmente de qualquer vertente de fornecimento, o que acontece actualmente com os grandes clientes e com as empresas de distribuição, abastecidas comercialmente pela Transgás.

Tal como no caso dos contratos de fornecimentos de GNL, o contrato de aprovisionamento de gás do tipo *take-or-pay* celebrado com a empresa Argelina Sonatrach, envolvendo 2,5 mil milhões de m<sup>3</sup> por ano até 2020 e assinado no contexto político do projecto de introdução do gás natural em Portugal (cinco anos antes da primeira Directiva 98/30/CE), deverá ser também solucionado pelos referidos mecanismos de mercado.

- Distribuição

A actividade de distribuição de gás natural compreende a exploração, manutenção e desenvolvimento de redes locais ou regionais de gasodutos para fornecimento a clientes numa área específica e das suas interligações com outras redes, bem como assegurar a capacidade da rede a longo prazo.

Com o propósito de assegurar a independência na actuação do respectivo operador da rede, a Directiva 2003/55/CE estabelece a necessidade da sua separação, pelo menos no plano jurídico,

da organização e da tomada de decisões das outras actividades não relacionadas com a distribuição, quando em empresas verticalmente integradas, assim como a existência de critérios mínimos a observar ao nível da independência dos responsáveis pela sua gestão. A empresa deve igualmente manter contas separadas para esta actividade, como se de empresa distinta se tratasse.

Está também previsto a possibilidade de um tratamento diferenciado para os distribuidores que abasteçam menos de 100 mil clientes ligados à rede, podendo ser dispensados da separação jurídica com as outras actividades exercidas.

A Directiva 2003/55/CE estabelece a possibilidade de se designarem um ou vários operadores das redes de distribuição, sendo o acesso à rede baseado em tarifas ou metodologias aprovadas pelas respectivas entidades reguladoras, publicadas e aplicáveis a todos os utilizadores da rede com direito ao acesso, nomeadamente clientes elegíveis e comercializadores.

Em Portugal, as actividades de distribuição por gasoduto estão a cargo das empresas Portgás, Lusitaniagás, Lisboagás, Setgás e Tagusgás, através de contratos de concessão, enquanto que a distribuição por UAG está a cargo das empresas Duriensegás, Paxgás, Dianagás e Mediagás, através de licenças de distribuição e fornecimento, representando o seu consumo cerca de 13% do consumo nacional total.

Estas distribuidoras irão deixar de ter um papel intermediário entre os fornecedores e os consumidores finais, passando a ter o papel de operadores do sistema de distribuição, actividade que passa também a estar sujeita a regulação.

Tendo em conta que os preços praticados passam a estar controlados, impedindo as empresas de obterem lucros demasiado elevados, as distribuidoras terão de otimizar os seus investimentos e custos operacionais de forma a conseguirem praticar preços mais baixos, mantendo clientes sem perderem rentabilidade.

O distribuidor deverá permitir, tal como o transportador, o acesso às suas redes por parte de terceiros, nomeadamente comercializadores e clientes elegíveis, mediante o pagamento de uma tarifa de acesso regulada. Os distribuidores de gás natural terão direito a uma remuneração pelo exercício da actividade, estabelecida atendendo ao consumo e volume de gás transitado, aos custos envolvidos, às características das zonas de distribuição e à segurança e qualidade do serviço.

O seu posicionamento em termos de mercado está também condicionado pelo limite identificado na Directiva, de 100 mil clientes, o que, para a dimensão do mercado nacional, pressupõe uma integração vertical com as actividades de comercialização ou prestação de serviços complementares, ou até para a diversificação para outro sector energético, nomeadamente da electricidade, numa óptica de diversificação de risco e de diferenciação. Esta situação poderá, de alguma forma, induzir a comportamentos de subsidiação cruzada, com alguma distorção de mercado associada, apesar da imposição pela Directiva de contas separadas para esta actividade, como se de empresas distintas se tratassem.

Para além da distribuição de gás natural efectuada a partir da rede de gasodutos de alta pressão, existe a possibilidade desta actividade ser exercida em redes isoladas de distribuição, pertencentes a unidades autónomas de distribuição (UAD).

- Outros

A Transgás, enquanto principal armazenador e transportador e titular de grande parte dos activos afectos a esta actividade, deverá ser o Gestor Técnico do Sistema, sendo as suas principais funções de garantir a continuidade e segurança do abastecimento de gás natural e a correcta coordenação entre os pontos de acesso, o armazenamento, o transporte e a distribuição de gás natural.

Em termos operacionais e sendo o acesso aos sistemas de armazenagem, transporte e distribuição regulados e baseados em critérios objectivos, a remuneração da actividade das empresas será sujeita a um tecto máximo definido pela Entidade Reguladora (rentabilidade máxima permitida), impedidas assim de obter lucros excessivos em detrimento de proveitos para os consumidores.

Para todas as actividades identificadas sujeitas a regulação a remuneração da actividade das empresas deverá ser baseada nos seguintes critérios:

- Assegurar a recuperação dos investimentos realizados no período de vida útil dos mesmos.
- Permitir uma razoável rentabilidade dos recursos financeiros investidos e determinar um sistema de remuneração dos custos de operação que incentive uma gestão eficaz e uma melhoria na produtividade, devendo estas repercutirem-se nos clientes e utilizadores.

- Anualmente dever-se-á verificar se o valor da taxa de rentabilidade real da empresa é ou não superior ao valor estabelecido contratualmente, impondo ou não em consequência mecanismos de compensação.

#### **7.1.3.2 – Actividades em concorrência**

- Comercialização

A actividade de comercialização compreende a aquisição de gás natural, incluindo GNL, para posterior venda ou revenda a clientes.

De acordo com a Directiva 2003/55/CE, a actividade de comercialização não pode ser exercida pelos operadores das redes de transporte e de distribuição. De acordo com a decisão de cada Estado-Membro, podem ser exceptuados desta regra os operadores das redes de distribuição com menos de 100 mil clientes, devendo nesta situação manter contas separadas como se de empresas distintas se tratassem.

Sendo esta uma actividade liberalizada, os comercializadores podem adquirir o gás natural directamente aos produtores (mercados internacionais) ou a outros comercializadores, utilizando as instalações de regaseificação, armazenamento, transporte e distribuição mediante o pagamento de uma tarifa de acesso. Porém, aos comercializadores estão vedadas as actividades de regaseificação, armazenamento, transporte e distribuição.

Atendendo à possível existência de vários agentes compradores e vendedores, e ao direito de escolha de fornecedor por parte dos consumidores, o exercício desta actividade deverá ser efectuado em regime de livre concorrência mediante um processo de autorização.

Actualmente esta actividade não existe em Portugal, sendo os fornecimentos efectuados simultaneamente pela operadora de transporte, Transgás, para as distribuidoras e para clientes com consumos anuais acima dos 2 milhões de m<sup>3</sup> (35% do total nacional), e pelas empresas de distribuição, para clientes com consumos anuais abaixo dos 2 milhões de m<sup>3</sup> (16% do total nacional). No entanto, as distribuidoras, ao abrigo do número limite de consumidores referido na Directiva, poderão integrar verticalmente as duas actividades, o que lhes permitirá manter em vigor os contratos celebrados de aquisição de gás de longo prazo, caso o preço se venha a revelar competitivo comparativamente com outros novos operadores.

Com o início do processo de liberalização, independentemente de quais venham a ser as datas definitivas para as diversas fases de abertura do mercado e níveis de elegibilidade associados, a introdução de concorrência no sector poderá ser conseguida através de:

- Estabelecimento de novos contratos de aquisição negociados livremente pelos clientes elegíveis, o que pressupõe a existência de suficiente capacidade de importação e transporte disponível.
- Disponibilização a clientes elegíveis e fornecedores de parte do gás já contratado pela Transgás, através de mecanismos de mercado, tais como leilões. Os contratos celebrados pela Transgás com os distribuidores são de longo prazo enquanto que os celebrados directamente com os grandes consumidores têm uma duração média de 5 anos.

No que diz respeito aos contratos de aquisição de gás natural, essencialmente dominados por contratos de compra e venda de grandes volumes e a longo prazo, é crucial a criação de condições contratuais de menor prazo e para trocas ocasionais, sendo necessário para a sua flexibilização, a criação de pontos-bolsa<sup>33</sup> (também designados por *hubs*) que facilitem a sua concretização. O gás natural passa a ser negociado numa base *spot*, traduzindo de forma muito mais lógica o equilíbrio entre a oferta e a procura.

A experiência europeia demonstra que a criação de *hubs* para o gás natural tem resultado no aparecimento de um maior número de agentes uma vez que confere liquidez e dinamismo ao mercado, existindo a ideia de criação de um *hub* português que pode corresponder ao terminal de Sines, ponto de fácil realização de trocas entre os vários agentes. Este *hub*, face ao actual défice de interligação com França e com a restante Europa Continental, poderá constituir um elemento de equilíbrio no contexto ibérico.

É também de referir que a volatilidade associada a esta nova situação pode dinamizar a criação de um mercado financeiro de cobertura de riscos associados.

Esta é também uma situação que afecta de forma muito particular os produtores uma vez que os obriga a procurarem formas de aumentar a sua eficiência e o leque de ofertas que podem colocar ao dispor dos consumidores, o que poderá conduzir a uma redução ao nível dos preços praticados.

---

<sup>33</sup> Pontos de bolsa ou *hubs* são mercados em que são negociados contratos pontuais de aquisição de uma quantidade de gás natural entregue pelo fornecedor ao comprador numa data específica.



## **7.2 – Estratégias de actuação em contexto de mercado liberalizado: diversificação ou focalização?**

O calendário da liberalização do sector do gás natural em Portugal prevê uma antecipação relativamente à derrogação concedida pela União Europeia, estando o seu início previsto para 2005 para o sector da produção de energia eléctrica, estendendo-se até 2008 para os consumidores domésticos<sup>34</sup>.

Esta nova realidade, independentemente das datas que venham a ser adoptadas, irá traduzir-se num aumento da competitividade do sector energético, em geral, e no gás natural em particular, pelo que se apresenta como fundamental para as empresas a prossecução de novas estratégias de criação de valor, que lhes permita ganhar, manter ou reforçar a sua base de clientes.

Neste sentido, e tal como vimos nos exemplos apresentados anteriormente, existe uma mudança substancial no paradigma de funcionamento das empresas tendo em conta que num mercado aberto à concorrência deixa de fazer sentido a simples comercialização da *commodity* gás natural, conceptualmente sem capacidade de diferenciação o que, de acordo com Michael Porter, conduzirá a uma concorrência efectuada pura e simplesmente pelo preço (nesta perspectiva a capacidade produtora de gás natural poderá ser uma mais valia, uma vez que custos de produção inferiores poderão, considerando tarifas idênticas de transporte e distribuição, conduzir a preços no cliente final mais baixos).

Por outro lado, e face ao previsível aumento substancial de entrantes no mercado, logo maior oferta, os consumidores evoluirão naturalmente para uma posição de maior exigência, com disposições e tendências acrescidas de substituição de fornecedor, o que induzirá a uma forte pressão sobre os preços e margens praticadas, sendo necessário recorrer a ofertas de maior sofisticação e valor acrescentado, nomeadamente ofertas agregadas de produtos e serviços; a tendência será, indiscutivelmente, a customização da oferta.

O aspecto anterior aporta ainda uma outra consideração verdadeiramente estratégica na análise de qual a melhor abordagem a efectuar ao mercado. Assim, face à diversidade de consumidores existentes é geralmente aceite como fundamental para as empresas *utilities* uma correcta segmentação e escolha da base de clientes que lhes poderá trazer maior valor,

---

<sup>34</sup> Apesar de vetado pelo Presidente da República o diploma que referia o novo calendário de abertura do mercado, não é relevante para efeitos do assunto tratado.

privilegiando não apenas o número de clientes mas acima de tudo a sua qualidade e lucro associado. Uma correcta segmentação e escolha da base de clientes é, por isso, fundamental para orientar e focalizar o esforço e recursos comerciais das empresas, eliminando todo o tipo desperdícios e, com isso, maximizando o retorno e lucro do negócio.

Esta tarefa de segmentação da base de clientes deverá ser, por isso, efectuada de forma bastante rigorosa, sendo necessário entender correctamente as estruturas de custos envolvidas de forma a proceder-se a uma alocação clara e apropriada aos diferentes grupos de consumidores. Só assim será possível efectuar-se uma análise clara que permita retirar conclusões estratégicas relativamente ao tipo de intervenção comercial e diferenciação de oferta por grupo de consumidor a seguir (clientes industriais, comunidades locais, sector residencial, etc.).

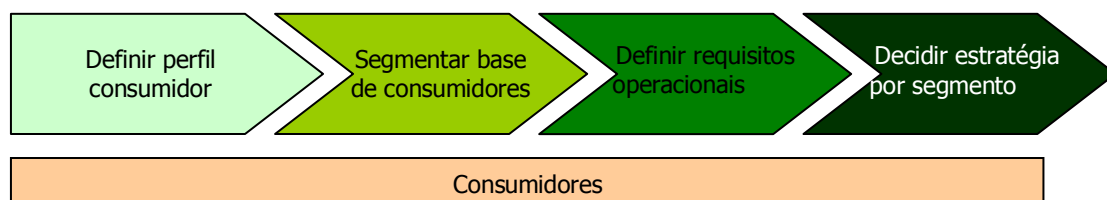


Figura VIII – Criação de valor através da segmentação dos consumidores (Going global – PWH, 2004)

Os canais de comunicação entre as empresas e os consumidores estão também, na era da tecnologia da informação, a sofrer alterações profundas, podendo ser encarado como uma ferramenta de grande interesse estratégico o desenvolvimento de instrumentos de interacção com o cliente do tipo b2b (*business-to-business*), b2c (*business-to-consumers*), *call-centers* de apoio ao cliente, etc., que tornem mais próximo o contacto e permitam à empresa compreender melhor os seus comportamentos e necessidades.

Outro aspecto fundamental a ter em conta, uma vez que se procura eficiência e qualidade em todas as etapas da cadeia de valor, prende-se com a actividade da aquisição da matéria prima, sujeita a um aumento exponencial de complexidade e mecanismos de disponibilização ao cliente. Actualmente, as formas de comercialização de gás natural são várias, desde os contratos de longa duração do tipo *take-or-pay* a contratos de curta duração, fixos ou com componentes variáveis e indexadas, aquisições em mercado *spot* ou opções de futuros e derivados, até à própria incursão no *upstream* de forma a aceder a reservas próprias, por investimento próprio, parceria ou outro, são tudo mecanismos que deverão ser explorados com

elevada eficiência, ganhando assim margens para estratégias de colocação de preços no mercado.

Seguidamente, e na sequência do anteriormente referido, ir-se-ão analisar algumas estratégias possíveis de diversificação da oferta ao cliente, enquadrando-as no contexto teórico desenvolvido nos capítulos 2 e 3 e comparando com os casos de estudo quer globais quer particulares anteriormente analisados, procurando-se finalmente concluir qual a sua aplicabilidade ao caso do mercado nacional.

Esta análise começará por ser efectuada numa óptica multi-utility energética, avaliando-se quais as vantagens e desvantagens existentes nas combinações gás/electricidade e gás/produtos petrolíferos, como fonte de vantagem competitiva e de oferta de valor adicional para o cliente, analisando-se posteriormente outros movimentos de diversificação que poderão ser visados na abordagem ao sector industrial e grande terciário e ao sector pequeno terciário e doméstico.

### **7.2.1 – Agregação sector gás natural/sector eléctrico – o *racionale***

A entrada das empresas de gás natural como operadoras no sector eléctrico tem sido, indiscutivelmente, um movimento de diversificação relacionada frequente nos países com processos de liberalização em curso. Esta situação emerge do facto de que, como já referido anteriormente, a produção de energia eléctrica com base em gás natural estar a crescer significativamente relativamente às outras fontes de energia, por via da construção de eficientes centrais de ciclo combinado, assim como da existência de sinergias diversas ao nível do acesso ao consumidor, numa perspectiva de oferta multi-produto. No entanto, podem-se encontrar sinergias operacionais ao longo de toda a cadeia de valor de ambos os sectores.

Alguns dos aspectos verificados como mais relevantes na procura desta associação ao nível do *upstream* são:

- Escoamento de elevadas quantidades de gás natural contratado ou aprovisionado através do consumo em centrais de ciclo combinado. Este aspecto proporciona ainda a realização de contractos de aprovisionamento de maiores dimensões, permitindo como tal um maior poder negocial na aquisição de gás. Por outro lado permite, de alguma forma, compensar a empresa monopolista pela perda previsível de quota de mercado no seu sector tradicional do gás natural.
- Integração vertical da actividade de produção de electricidade, o que permite à empresas gasistas tornarem-se operadoras do mercado eléctrico, em crescimento não só pelo

aumento constante e previsível da procura mas também pelas oportunidades de mercado proporcionadas pelos processos de liberalização em curso.

- Diversificação do risco decorrente de uma oferta combinada electricidade/gás natural. Nomeadamente em situação de flutuação dinâmica de preços no mercado grossista as empresas com ambas as plataformas podem privilegiar o fornecimento de qualquer das formas de energia, obtendo assim vantagens de preço. Este aspecto envolve o acompanhamento permanente das flutuações de preços nos mercados de maior liquidez.

Como vimos pelos exemplos anteriores do Capítulo 6 esta associação de plataformas e, especialmente, integração da geração eléctrica no operador de gás tem sido utilizado por praticamente todas as grandes empresas operadoras do sector através da construção de centrais de ciclo combinado ou de grandes centrais de cogeração (neste caso com a recuperação e venda adicional de energia térmica/vapor), de forma isolada ou em parceria, ou através de alianças com empresas do sector eléctrico.

Esta convergência é, por isso, também em Portugal um facto de cariz e valência indiscutível, independentemente do formato a adoptar. Ao ser chumbada pelas Autoridades Europeias da Concorrência a fusão entre a EDP e a GDP, por monopólio de mercado em plataformas potencialmente substitutas e concorrenciais, a estratégia de cada empresa poderá passar pelo desenvolvimento da sua integração vertical na fileira de forma autónoma, i. é, a GDP desenvolver capacidades próprias na geração de electricidade através da construção e operação de centrais electroprodutoras ou de centrais de cogeração, assim como a EDP passar a efectuar directamente os seus contractos de aprovisionamento e abastecimento, utilizando para tal as infra-estruturas de armazenagem, transporte e distribuição, tal como já previsto pelas directivas europeias.

Nos elos intermédios da cadeia pode-se salientar a crescente articulação a que os diversos intervenientes se encontram sujeitos e que compreendem os suportes físicos de redes eléctricas e gasodutos e os suportes imateriais, nomeadamente actividades de *trading* e de marketing:

- Aproveitamento de sinergias evidentes ao nível de alguns dos mecanismos de mercado. As características dos mercados *spot*, de futuros e derivados têm uma orgânica e funcionamento semelhantes, pelo que as competências desenvolvidas poderão ter efeitos sinérgicos com a outra plataforma. Numa fase inicial de Mercado Ibérico de Electricidade, as empresas a operarem tanto no pólo espanhol (mercado diário e intradiário), como no pólo português (mercado a prazo) irão necessariamente desenvolver competências próprias que poderão ser aplicadas em mercados bolsistas de gás natural.

Ao nível da oferta e captação do consumidor final, seja ele industrial ou doméstico, esta agregação tem reflexos positivos nos seguintes aspectos:

- Exploração de sinergias operacionais de marketing. Partindo do princípio de que qualquer consumidor de gás natural é consumidor de electricidade, a utilização dos mecanismos de *marketing* poderá ser efectuada de forma conjunta, com evidentes economias de gama. Os call-centers, bases de dados e outros suportes poderão ser também utilizados para ambas as plataformas.
- Venda agregada de produtos ao consumidor final do tipo *one-stop-shop*, situação bastante valorizada pelos consumidores (a que se poderá juntar água, gestão de resíduos, serviços diversos de assistência técnica, etc.) e que poderá servir como instrumento de fidelização do cliente. No entanto, apenas a agregação das *commodities* é por si só um factor de redução de custo mas não de diferenciação, devendo por isso ser acompanhada por estratégias de multi-produto e serviços associados.
- Aproveitamento de sinergias operacionais ao nível dos sistemas de contagem e facturação, com acréscimo de conforto para o consumidor.

Outras fontes diversas de sinergias poderão ser encontradas nos seguintes pontos:

- Existência de uma única entidade reguladora para os dois sectores, a ERSE, o que se traduz em sinergias nas relações institucionais e actividades de lobby junto da mesma.
- Enquadramento legislativo comunitário semelhante, através das Directivas Gás e Electricidade.
- Criação de massa crítica suficiente para operar num mercado mais global como o mercado ibérico. A agregação de ambas as plataformas, pelo aumento de dimensão, poderá traduzir-se numa diminuição dos custos de desenvolvimento de projectos, de participação em concursos ou de estabelecimento de uma presença local.
- Estabelecimento de suportes de abastecimento de gás natural a zonas remotas, viáveis pela agregação de uma segunda oferta.

As sinergias entre ambas as plataformas têm-se traduzido, de uma forma geral, num ganho efectivo para o consumidor final, e que espelha a redução de custos induzidos pela junção dos

dois negócios numa única oferta agregada, estimada em mais de 10% (World Bank, Note Number 228). De acordo com a EDP, as sinergias comerciais que poderiam ser alcançadas pela sua junção com a GDP seriam da ordem dos 15 a 20 milhões de euros anuais. Alguns dos exemplos da existência de sinergias reflectidas em benefícios de preço para o consumidor são:

- Endesa – A eléctrica espanhola oferece descontos até 6% no mercado doméstico pela adesão a ambos os fornecimentos, versus um máximo de 3% para a electricidade e 5% para o gás na sua forma isolada.
- Iberdrola – Oferta de 2 meses de consumo gratuito (para clientes de baixo consumo) quando incluem o gás no serviço de electricidade.
- N-Power – A comercializadora inglesa oferece um vale de £35 para o *bundle* de gás e electricidade, oferecendo ainda um desconto adicional de 4%.
- Powergen – Oferece um reembolso de £50 para a migração para o bundle de gás, electricidade e telefone (desconto anual de 7,5 £)

No entanto a associação entre as duas plataformas não está isenta de riscos nem de desvantagens. Assim:

- Eventual acréscimo de regulação por aumento de poder de mercado, pelo facto do gás natural e da electricidade serem produtos concorrentes em diversas aplicações para o sector industrial (fornos, caldeiras, chillers, etc.) e para o sector doméstico (aquecimento, electrodomésticos).
- Comportamentos de troca por parte dos consumidores portugueses do sector doméstico e pequeno terciário habitualmente inferiores aos registados noutros países, havendo resistências e receios à mudança. Neste sentido, é fundamental a existência de um marketing informativo claro e explicativo, que permita remover essas mesmas barreiras à entrada e induzir os comportamentos de substituição.

### **7.2.2 – Agregação sector gás natural/sector petrolífero – o *racionale***

O movimento de diversificação relacionada das empresas do sector do gás natural para o sector petrolífero tem sido menos explorado no mercado uma vez que as sinergias e pontos de contacto entre as duas plataformas se encontram num menor número de etapas da cadeia de valor, prevalecendo o sentido contrário de diversificação, i.e., do sector petrolífero para o sector

do gás e essencialmente no denominado up-stream.

De uma forma geral, as sinergias encontram-se essencialmente nas actividades de valor a montante, ao nível da exploração e transporte marítimo, assim como nas actividades de *trading* em mercados grossistas, nomeadamente nas transacções de curto prazo, desde há muito desenvolvidas pelas empresas petrolíferas. Ao nível das actividades a jusante da fileira as vantagens são bastante menos significativas, sendo que ao nível industrial e doméstico ambos os produtos se posicionam como claramente concorrenciais.

- Produção/Exploração

As maiores sinergias entre os dois sectores verificam-se, sem dúvida, ao nível das actividades de produção e exploração uma vez que o acesso às reservas de gás natural é efectuado numa base semelhante ao do acesso às reservas petrolíferas, pelo que são conduzidas habitualmente por empresas petrolíferas ou por empresas em que estas detêm uma percentagem relevante. Os custos de exploração e obtenção da matéria-prima são, por isso, otimizados quando efectuados numa mesma base comum, garantindo assim estabilidade no fornecimento e competitividade no preço do gás natural.

Por outro lado, as necessidades de escoamento das reservas de gás disponíveis e as relações logísticas desenvolvidas desde à longa data com os grandes transportadores marítimos de matéria prima permite-lhes também posicionarem-se de forma particularmente favorável no processo do transporte e armazenagem de GNL, um instrumento cada vez mais utilizado pelas empresas gasistas para assegurarem e diversificarem as suas fontes de abastecimento.

Esta associação é, por isso, bastante frequente, como vimos nos casos da ENI/SNAM e Gas Natural/Repsol YPF, assim como nas associações Exxon/Shell/Gasunie e BP/Shell/Ruhrgas, entre outros.

Em Portugal, como já amplamente discutido, a associação da GDP com a Petrogal não trouxe valor acrescentado neste ponto uma vez que esta praticamente não dispõe de actividade de prospecção e produção. Contudo, de forma a minimizar a sua dependência de fornecedores internacionais, potencialmente concorrentes, e obter condições comerciais privilegiadas, quer em termos de preço quer em termos da segurança do abastecimento, é fortemente desejável a associação estratégica a uma empresa petrolífera com actividades de extracção, o que acontece com a italiana ENI. No entanto este processo não poderá considerado um movimento de diversificação mas sim uma integração vertical da fileira.

- Mercados de *trading*

Um outro nível de sinergia entre ambas as plataformas e, por isso, passível de diversificação, situa-se ao nível das actividades de *trading*. Com efeito, o desenvolvimento e assimilação, durante as últimas décadas, dos mecanismos de funcionamento dos mercados *spot* e, mais recentemente, dos instrumentos financeiros dos mercados de derivados e de futuros de petróleo, permitirá a estas empresas estarem posicionadas de forma privilegiada para aceder e negociar nos mercados de transacção de gás natural e de electricidade, mesmo considerando algumas diferenças que possam existir entre os respectivos mecanismos;

No que diz respeito às etapas a jusante da fileira industrial, nomeadamente a comercialização para o mercado industrial, terciário e doméstico, os movimentos de diversificação da oferta não aparentam trazer quaisquer benefícios por ausência de sinergias. Aliás, os derivados de petróleo e o gás natural são, ao nível do consumo, raramente complementares, pelo que as vantagens associadas a uma oferta conjunta não se aplicam.

Por outro lado, os efeitos duma diversificação de actividades do gás natural para os produtos petrolíferos podem ser fortemente negativos em termos de imagem e implicar uma quebra de vendas e de confiança do consumidor, tal como aconteceu em algumas situações.

De facto, em termos ambientais existe um afastamento real e percebido pelo consumidor entre os dois segmentos, em benefício do gás natural, pelo que associação das duas plataformas poderá ser prejudicial para o operador de gás, retirando-lhe quota de mercado.

### **7.2.3 – Diversificação para o mercado de consumo industrial – o *racionale***

O mercado de consumo industrial caracteriza-se por ter comportamentos de exigência e mecanismos de compra bastante desenvolvidos, em que a abordagem na escolha dos diversos fornecedores é efectuada através de uma análise exaustiva de vários parâmetros, com importância variável em função da especificidade de cada negócio. Aspectos como o preço, a qualidade do serviço prestado, a assistência técnica, entre outros, são fortemente avaliados e valorizados pelos clientes, pelo que a selecção dos fornecedores raramente é efectuada de forma emocional, sendo a razão o instrumento utilizado por excelência.

Em Portugal, este mercado representou, em 2003, a maior fatia de consumo de gás natural, com especial incidência no sector da cogeração, com 35,1% do total, estimando-se um crescimento de consumo anual de 11%, pelo que será, naturalmente, um mercado extremamente apetecível e, por isso, alvo de uma concorrência intensa.



Este mercado representou em Portugal um volume de vendas de 1.210 milhões de m<sup>3</sup> em 2003, que representaram um valor de negócio de 363 milhões de euros (apenas gás natural).

No aspecto concorrencial será expectável a existência de duas formas de abordagem ao mercado, e que são:

- Abordagem pelos custos, com ou sem agregação na oferta, destinada aos grandes consumidores ou aos consumidores de maior intensidade energética<sup>35</sup>.
- Abordagem pela especialização (segmentação) e diversificação, efectuada por *players* de nicho, normalmente associada a consumidores de menor dimensão.

#### 1. Abordagem pelos custos

A abordagem pelos custos ou de larga escala terá fundamentalmente uma incidência na conquista do cliente através de uma estratégia de diminuição de preço do gás natural, obtida a partir das economias de escala geradas pela aquisição de elevadas quantidades de gás. Nesta óptica, é fundamental a eficiência global das diversas actividades da fileira assim como a maximização da actuação e especialização nos diversos instrumentos de aquisição disponíveis, desde os contratos de longa duração aos mercados de *trading* do tipo *spot*, de futuros e derivados, contratos bilaterais, etc.

Destina-se fundamentalmente a alcançar os grandes consumidores industriais, como as grandes centrais de cogeração, as indústrias químicas (base e fina), cimenteiras, indústria vidreira, pasta de papel, e metalúrgica, tendo em conta que estes, pelos níveis de consumo que atingem, privilegiam o preço como factor essencial de aquisição acima de quaisquer outros argumentos.

São clientes com elevada capacidade negocial e de análise nas diversas áreas, pelo que as vantagens associadas a ofertas agregadas de outras *utilities* ou outros produtos e serviços são, habitualmente, menos valorizadas.

Pela sua dimensão são também empresas que internalizaram competências e desenvolveram valências em diversas áreas técnicas e comerciais, o que lhes permite ultrapassar internamente algumas das eventuais vantagens associadas a ofertas mais diversificadas, especialmente no que se refere a serviços associados de consultoria, auditoria energética, entre outros,

---

<sup>35</sup> Define-se por intensidade energética o peso da componente energia no PIB ou no volume de vendas de uma empresa.

oferecidas em determinados casos.

Por outro lado, nesta abordagem enquadram-se também empresas de média dimensão cujo peso da factura energética nos custos de exploração atinge valores significativos, acima dos 15%, como é o caso da indústria cerâmica, especialmente de barro branco, de alguma indústria agro-alimentar e têxtil, pelo que a variável preço prevalece ainda como factor essencial na decisão de escolha de fornecedor.

Esta estratégia tem sido seguida por diversas empresas previamente monopolistas nos seus mercados, nomeadamente nos exemplos referidos da ENI e da Gas Natural, em que as elevadas quantidades de gás natural disponíveis através dos contratos de aprovisionamento de longo prazo e as suas ligações a empresas petrolíferas com necessidades de escoamento de reservas, permite-lhes ser fortemente competitivas no preço.

Para estes *major players*, este mercado apresenta elementos extremamente atractivos pelos seguintes motivos:

- Focalização do esforço comercial num pequeno universo de empresas, concentrando esforços e eliminando desperdícios ao longo da cadeia.
- Escoamento de elevadas quantidades de gás natural, com razoáveis margens de lucro unitárias.
- Consumidores estáveis, com riscos mínimos de flutuações, garantindo estabilidade na estratégia de aprovisionamento e no retorno de cash-flow.

Esta estratégia de mercado pelo preço obriga, naturalmente, à maximização do desempenho de todas as actividades da cadeia de valor da empresa. O facto do mercado em Portugal estar ainda fechado à concorrência pode tendencialmente induzir as empresas nacionais em hábitos de menor eficiência, o que, face à agressividade já patente nas empresas provenientes de mercado abertos, nomeadamente espanholas, poderá ser um factor negativo a ter em consideração.

Face ao previsível acréscimo de concorrência neste segmento bastante atractivo, poderá ser necessário a adição de fontes adicionais de valor acrescentado para o cliente, nomeadamente através da agregação de diferentes produtos e serviços ao produto *core*.

Neste sentido, expõem-se em seguida algumas diversificações possíveis das empresas gasistas

a outros produtos/serviços neste segmento, e que podem reforçar a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos consumidores e agregar valor à sua oferta:

- Fornecimento agregado de electricidade.

Como vimos anteriormente, a associação cada vez maior entre a produção de electricidade e o gás natural torna os operadores gasistas fortes concorrentes na produção e comercialização de electricidade. Deste modo, a oferta agregada destas duas plataformas pode ser um factor de diferenciação e de vantagem competitiva pelas sinergias que podem ser geradas, nomeadamente serviços comuns de contagem, facturação, relações institucionais, etc., estimadas em economias superiores a 10%.

Por outro lado, as competências de *trading* em mercados grossistas que serão necessariamente desenvolvidas poderão ser facilitadoras de uma oferta diversificada gás/electricidade ao mercado industrial uma vez que, como já referido anteriormente, na génese e em termos conceptuais, os mecanismos de mercado são semelhantes, potenciando por isso as sinergias de competências e conhecimentos. Este raciocínio poderá também aplicar-se ao *trading* e oferta de produtos petrolíferos.

- Fornecimento agregado de gás/electricidade/energia térmica – sistemas de co/trigeração.

Uma outra tecnologia em que as empresas gasistas poderão desenvolver ou adquirir competências situa-se ao nível da construção e operação de centrais de cogeração, com fornecimento dos *outputs* gerados às indústrias hospedeiras, sendo este um movimento que tem sido utilizado com bastante frequência pelas empresas, uma vez que pode combinar diversas vantagens:

- 1º. O facto das tecnologias actuais de cogeração serem praticamente todas alimentadas a gás natural permite o escoamento do produto principal, o gás natural.
- 2º. A energia térmica gerada é vendida à indústria hospedeira, sob a forma e nas quantidades contratualizadas (vapor, água quente, água fria), permitindo a esta concentrar-se na sua actividade principal, a preços usualmente bastante competitivos. A energia eléctrica produzida pode ser vendida também ao cliente industrial ou colocada na rede de distribuição (actualmente o modelo utilizado em Portugal), com obtenção de mais valias que podem ser repartidas com a indústria hospedeira.

- 3º. O facto da cogeração ser considerada uma tecnologia de elevada eficiência energética pode

beneficiar os seus promotores e utilizadores com créditos de carbono, podendo este aspecto representar uma vantagem significativa para a indústria hospedeira na elevação dos seus padrões de competitividade, enquanto que para a empresa gasista uma fonte adicional de rendimento.

- Fornecimento agregado gás/água/resíduos

A associação/convergência entre estas plataformas tem sido efectuada por algumas empresas, entre as quais a *multi-utility* alemã RWE, como forma de aumentar o seu poder de mercado e negocial junto dos clientes, podendo esta ser considerada uma forma de diversificação não relacionada (apesar de podermos encontrar algumas (poucas) sinergias operacionais).

Na perspectiva da empresa gasista esta associação é habitualmente encarada como uma forma de diversificação do risco, uma vez que os sectores do abastecimento e saneamento de águas e de tratamento de resíduos representam negócios com *cash-flow* elevados e estáveis e que, de certa forma, contrabalançam alguma variação encontrada no sector do gás por acção, entre outros, da consolidação ainda não efectuada dos movimentos de liberalização contribuindo para uma estabilização nos ganhos da empresa.

Considerando que a grande maioria dos clientes industriais de gás são também grandes utilizadores de água e geradores de elevadas quantidades de resíduos de diversos tipos, é naturalmente identificável uma potencial agregação de oferta de serviços conjuntos como forma de geração de valor para o cliente.

Esta perspectiva de ir ao encontro das necessidades básicas e colaterais do funcionamento das empresas é, efectivamente, o elemento ligante da associação das plataformas energéticas ao saneamento nas suas diversas vertentes. No que a este sector diz respeito, são cada vez mais exigentes as imposições em termos da qualidade dos efluentes gerados pelas indústrias, reflectidas em muitos casos em fortes instrumentos de marketing através das certificações existentes, pelo que existe naturalmente uma oportunidade de mercado potenciada por agregação a outras plataformas vitais para o funcionamento da indústria.

As relações já desenvolvidas no estabelecimento de contratos comerciais de fornecimento de gás e outros, os conhecimentos adquiridos sobre o funcionamento da indústria, a perspectiva do fornecedor/parceiro global podem ser elementos catalisadores adicionais de justificação desta associação.

É, contudo, aceite que as competências associadas às actividades são totalmente distintas pelo

que o *competence building* desta associação deve ser efectuada com grande prudência e recorrendo a aquisições, joint-ventures ou outras formas de parceria. É, também, por este motivo que muitas empresas tem desinvestido desta associação, focalizando-se no seu core business, o que neste caso quer dizer negócio de energia (por exemplo a germânica Eon).

Refira-se que, nos casos analisados, não se registou nenhum movimento de diversificação operacional para o sector das águas e resíduos.

- Outras propostas de diversificação – desenvolvimentos tecnológicos

De uma forma geral, todos os desenvolvimentos tecnológicos que possam potenciar sinergias e que, aplicados nas relações entre fornecedor e cliente, tragam benefícios valorizados por este, nomeadamente de custos, qualidade do serviço prestado, eficiência, etc., contribuem para um reforço da posição competitiva do operador.

Ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM), ao contribuírem para oferecer ao cliente um serviço de qualidade, eficiente e orientado, são certamente uma mais valia nas relações entre ambas as partes.

Também o desenvolvimento de plataformas tecnológicas de tele-contagem das diferentes *utilities* fornecidas, através da associação a empresas com competências nessa área (exemplo da aquisição pela Ruhrgas da divisão de contagem da ABB) ou agregação de diversos produtos numa só factura poderão, ao induzirem sinergias e redução de custos operacionais, ser utilizadas como fonte de vantagem competitiva.

## 2. Abordagem pela diferenciação

A abordagem pela diferenciação no sector industrial, se bem que largamente desenvolvida no ponto anterior, poderá ter o seu expoente máximo na abordagem ao segmento das empresas de menor dimensão, a efectuar normalmente por *players* de nicho.

Pela elevada diversidade que estes consumidores industriais representam, tanto numa perspectiva inter-sectorial como numa perspectiva intra-sectorial, a concorrência entre as operadoras de energia far-se-á através de uma identificação correcta das necessidades e expectativas das empresas que lhes permita desenvolver pacotes de oferta de produtos e serviços fortemente customizados e orientados.

Se por um lado os grandes operadores poderão, de uma forma indiferenciada, agregar as

plataformas gás e electricidade e oferecer um pacote altamente competitivo em termos de preço, por outro lado as particularidades inerentes ao universo de múltiplas indústrias que se podem agrupar em múltiplos segmentos pode valorizar uma oferta mais ampla e dedicada.

Nesse sentido, é perspectivável o aparecimento de operadores dedicados a pequenos segmentos de mercado que, ao produto gás natural e suas associações atrás identificadas, associem aspectos como:

- Apoio e consultoria de negócio

A especialização de empresas com competências e know-how estratégico em actividades muito específicas pode ser uma mais valia na abordagem ao cliente, sendo frequente o desenvolvimento de relações de análise estratégica do negócio.

- Escolha e fornecimento de tecnologia produtiva.

Uma forma de abordagem bastante comum em alguns sectores, nomeadamente na pequena indústria cerâmica e têxtil, está na delegação do dimensionamento, escolha e fornecimento do sistema produtivo de uma indústria a uma empresa especializada no sector, habitualmente local. Este facto coloca-a ainda numa posição privilegiada para estender o seu pacote de fornecimento a outros produtos, nomeadamente ao conjunto gás/electricidade.

Para isso, é necessário desenvolver competências para operar num ambiente diferente, o que em muitos casos é efectuado por associações aos *major players* traduzidas em vantagens para ambas as empresas.

- Gestão e operação da infra-estrutura global

A gestão e operação das infra-estruturas é uma forma de relação entre fornecedores e clientes que tem vindo a ser desenvolvida por algumas *utilities* e que representa um novo patamar qualitativo de relação uma vez que se traduz na cedência da responsabilidade da gestão e operação da totalidade de certos elementos do processo produtivo.

Esta forma de abordagem ao mercado tem de ser, naturalmente, muito especializada e baseada em relações de forte confiança entre as empresas, podendo, pela abrangência e duração das relações (habitualmente são firmados contratos de longo prazo), ser bastante lucrativa e garantir uma base de proveitos bastante estável.

- Marketing especializado e direccionado.

Uma outra vantagem competitiva na abordagem por operadores especialistas prende-se com a capacidade de se efectuarem campanhas de comunicação e de marketing fortemente orientadas para um determinado segmento de mercado.

#### **7.2.4– Diversificação para o mercado de consumo doméstico – o *racionale***

O mercado de consumo doméstico é um mercado fortemente heterogéneo na sua composição, em que os critérios e comportamentos de compra são bastante diversos, bastante menos racionais e mais emotivos que os utilizados pelo sector industrial. Aspectos como preço, qualidade do serviço, conforto, oferta de serviços agregados, imagem, entre outros, são argumentos com importâncias variáveis e a utilizar em diferentes proporções pelas empresas em função dos segmentos de mercado alvo a que se destinam.

Em Portugal, este mercado representou, em 2003, uma fatia de consumo de gás natural de 561 milhões de m<sup>3</sup>, estimando-se um crescimento anual de consumo de 7% devido ao seu processo gradual de implantação pelo território. É, por isso, também um mercado fortemente apetecível, estimando-se o seu valor global em 225 milhões de euros (apenas gás natural).

A abordagem ao mercado envolve, tal como para o sector industrial, a necessidade de uma segmentação bastante eficaz relativamente aos diversos padrões de consumidores e o conhecimento das suas necessidades, de forma a se desenvolverem ofertas agregadas de produtos e serviços fortemente customizadas e orientadas.

Na abordagem a este mercado é, também, importante reconhecer que o consumidor doméstico é, por natureza, conservador e resistente à mudança, situação que tem sido agravada pelo excesso de informação disponível e veiculada pelos agentes do mercado, dificultando a escolha e capacidade de análise (em que o caso dos operadores de telecomunicações móveis é um exemplo flagrante) além de que, no sector das *utilities*, as relações de longo prazo estabelecidas com as empresas monopolistas EDP, GDP, Portugal Telecom e Águas de Portugal, são apercebidas globalmente pelo consumidor como um factor de estabilidade, especialmente num país em que não existe histórico de práticas concorrenciais em sectores recém liberalizados.

O caso do operador nórdico de telecomunicações fixas Tele 2 é paradigmático uma vez que a sua evolução de quota de mercado em Portugal tem sido substancialmente inferior ao de outros países com características regulatórias e competitivas semelhantes, sem que para tal se tenham

registado comportamentos concorrenciais excessivamente agressivos por parte do operador incumbente.

De acordo com alguns estudos realizados no Reino Unido, os comportamentos de troca no sector das *utilities* começam a ser efectivos em situação de redução de preços da ordem dos 7-10%, habitualmente apenas atingíveis com as sinergias alcançadas por via da agregação de plataformas diversas, complementadas com fornecimento de produtos e serviços focalizados e customizados, que garantam a sua fidelização.

Seguidamente apresentamos algumas evoluções estratégicas de diversificação que podem ser empreendidas pelas empresas nacionais no acesso e conquista do mercado doméstico, nomeadamente para as distribuidoras regionais e as empresas retalhistas:

- Fornecimento agregado de electricidade e gás.

Mais uma vez, esta é a associação natural para os operadores energéticos uma vez que, como já referido, são diversas as sinergias que se podem encontrar entre os dois sectores: integração vertical da componente gás na produção de electricidade, mecanismos comuns de *procurement* para ambas as actividades em contexto liberalizado (contratos de longo prazo, curto prazo, *spot*, derivados, etc.), utilização de serviços comuns de contagem, facturação, etc., e que, por esse facto, potenciam economias de gama.

Numa abordagem estratégica ao sector doméstico a oferta agregada é uma forma de alavancar o volume de negócio e os lucros obtidos pelo fornecimento de um maior número de produtos, utilizando neste caso as sinergias existentes nos canais comerciais, de marketing e de gestão, já desenvolvidos para a plataforma base.

Esta agregação permite também fidelizar o cliente doméstico uma vez que este beneficia em vários aspectos nomeadamente preço (como vimos anteriormente, a oferta dos dois produtos pode gerar economias superiores a 10% relativamente ao somatório das ofertas individuais), a comodidade associada à existência de um único interlocutor em questões de facturação, assistência, avaliação de contratos, etc. Este benefício pode ser ainda alavancado com a agregação de produtos adicionais nomeadamente água, resíduos, serviços de telecomunicações ou outros, conduzindo a uma situação de *one-stop-shop*.

Existe ainda nesta agregação gás/electricidade e, eventualmente, água, um factor adicional de maior valia para a empresa devido a uma efectiva diminuição substancial no risco comercial de comportamentos infratórios pelo facto das consequências serem muito mais vastas e



penalizantes para os consumidores.

- Fornecimento agregado gás/electricidade/água/resíduos

A agregação das *commodities* água e resíduos às plataformas energéticas justifica-se fundamentalmente pelo valor acrescido que representa para o consumidor doméstico a utilização de um canal único no fornecimento e na gestão destes bens essenciais, já desenvolvidas no ponto anterior.

É uma associação que, como vimos no sector industrial, pode trazer alguns riscos para o operador uma vez que não são evidentes sinergias operacionais relevantes (neste caso são as sinergias comerciais que prevalecem) pelo que a redução de custos não é substancial. Segundo a empresa alemã Eon, a agregação das plataformas às *utilities* energéticas representa, na melhor das hipóteses, 2 a 3% de economias de gama nas sinergias comerciais obtidas, o que pode não ser suficiente para compensar o acréscimo de complexidade de gestão e os custos acrescidos de coordenação induzidos pelas características não relacionadas dos negócios.

Os argumentos mais utilizados para justificar esta associação pelos operadores são a potenciação no nível de fidelização do cliente, que pode alcançar valores da ordem dos 15-20% do mercado (Success in Deregulated Markets, RWE, pag.3) e que, naturalmente, se traduzem num acréscimo do valor global de facturação, com possibilidade acrescida de uma melhor gestão de risco nas variações dos custos produtivos através de mecanismos de *cross-selling* entre as diversas plataformas. Também a utilização de canais comuns de comunicação e de marketing no acesso aos clientes permite-lhes obter sinergias adicionais e identificar, de forma mais exacta, os comportamentos e necessidades de consumo dos diversos consumidores ("... *how far we can enter our customers home, how far we can better know their behaviours, necessities and expectations, far we can better develop customized packages and solutions*" – Sir Roy Gardner, CEO Centrica, 2003).

Por ser um mercado com grande potencial de crescimento a nível mundial e, naturalmente, em Portugal, tendo em conta as necessidades acrescidas de sustentabilidade e crescimento equilibrado dos recursos naturais juntamente com um aumento da consciência ambiental dos cidadãos, é muito disputado e, por isso, extremamente competitivo, o que poderá trazer ainda dificuldades acrescidas às empresas de base energética pela necessidade de competir com especialistas (focalizados).

Em Portugal, tal como em muitos outros países, o modelo de privatização do sector das águas e resíduos não foi ainda definido, estando nas mãos da holding estatal Águas de Portugal, o que

pode contribuir também para um afastamento desta plataforma na estratégia de actuação de curto/médio prazo dos operadores energéticos.

- Fornecimento agregado de gás/sistemas de climatização/energia térmica

Um movimento de diversificação relacionada que tem vindo a ser desenvolvido pelos operadores gasistas junto dos consumidores domésticos é o do fornecimento/instalação de tecnologias que se destinam a aumentar os padrões de conforto dos consumidores, neste caso os sistemas de climatização, baseados no consumo de gás natural, chamados de *estimuladores de consumo*, em que se enquadram os sistemas de aquecimento central, as caldeiras domésticas, electrodomésticos a gás, sistemas de micro-geração, entre outros.

Se por um lado, são sistemas que se destinam a satisfazer as necessidades de conforto dos consumidores, logo traduzindo-se num aumento do seu grau de satisfação numa óptica de criação de valor acrescentado e, por isso, de fidelização do mesmo, são também mecanismos indutores de aumentos de consumo do produto *core* o que, por si só, representa uma mais valia comercial importante.

Os mecanismos habitualmente utilizados pelos operadores são de parcerias com os fornecedores tecnológicos, mais ou menos extensas, uma vez que a integração ou construção de competências internas não aparenta ter benefícios significativos. Estas relações estendem-se ainda ao fornecimento de serviços de instalação e de assistência técnica.

Esta evolução tem sido seguido por praticamente todos os operadores com actuação ao nível do retalho, uma vez que o investimento em competências e acréscimo de complexidade na organização é reduzido, normalmente traduzido no desenvolvimento de um departamento técnico de apoio ao projecto que opera junto dos operadores imobiliários na fase de concepção dos empreendimentos, e algum acréscimo de complexidade comercial através da concepção de estratégias de *pricing*.

Quando à oferta agregada está associada a plataforma electricidade os equipamentos utilizados estendem-se a sistemas de ar condicionado, bombas de calor, etc.

- Outros - Fornecimento agregado de gás/serviços financeiros/outros

A diversificação para a área dos serviços financeiros, nomeadamente cartões de crédito e seguros segue a lógica da agregação de valor para o cliente por via do *one-stop-shop*, enquadradas no fenómeno de diversificação não relacionada.

## Conclusão

Os recentes processos de liberalização dos mercados europeus de gás e de electricidade vieram introduzir alterações significativas na forma como os mercados funcionam, criando um elevado grau de incerteza relativamente à forma como estes se irão configurar no futuro.

Esta incerteza dá aos diversos *players* envolvidos directa e indirectamente nestas alterações uma oportunidade de redefinir o seu posicionamento estratégico e influenciar o futuro do mercado. De facto, uma das principais consequências dos desafios da liberalização é o enfraquecimento das barreiras à entrada de cariz institucional, obrigando os operadores tradicionalmente protegidos por monopólios regionais ou nacionais, a competir com diversos outros actores. Se, no passado, os sectores do gás, electricidade e petróleo tiveram fronteiras relativamente claras, actualmente têm-se vindo a esbater e a tornar-se cada vez mais permeáveis, permitindo às empresas desenvolverem estratégias no sentido de aproveitarem as novas oportunidades de negócio e de crescimento que se apresentam.

Neste novo enquadramento, questões acerca do desenvolvimento dos negócios e das competências são particularmente importantes uma vez que, para os diversos actores envolvidos, existe a necessidade de um reajuste coerente das respectivas cadeias de valor, de uma avaliação de novas oportunidades de negócio e detecção de oportunidades de diversificação para actividades exteriores aos seus *core-business*, suportado num desenvolvimento dinâmico e sustentado das suas competências nucleares.

A análise efectuada ao comportamento global das empresas (Capítulo 4) permitiu verificar que as estratégias desenvolvidas em paralelo com a abertura dos mercados têm seguido um padrão comum:

- 1º. Utilização de uma estratégia inicial de forte crescimento em volume de clientes e em áreas de negócio, com padrões mistos de diversificação relacionada e não relacionada, aproveitando os diferentes graus existentes de abertura do mercado.
- 2º. Recentragem do âmbito de actuação nos negócios relacionados, tendo em conta um aumento de agressividade e especialização dos diversos operadores em paralelo com uma difusão generalizada de ambientes fortemente concorrenciais.

Por outro lado, a abordagem individualizada efectuada dos *case-studies* de gás natural (Capítulo 6) permitiu associar claramente a estratégia e dinâmica das empresas com o respectivo ambiente concorrencial:

- Em contexto de mercado totalmente liberalizado e com níveis de consumo bastante elevado, como o do Reino Unido, a estratégia de actuação incide na diversificação relacionada e não relacionada das áreas de negócio e com especial incidência no mercado interno.
- Em contexto de mercado semi-concorrencial, como o de Espanha, a estratégia utilizada segue padrões de diversificação relacionada das actividades, com forte internacionalização de actividades face a consumos internos moderados (apesar de elevadas taxas de crescimento).
- Em contexto de mercado recém-concorrencial, como o de Itália, a estratégia utilizada segue padrões de diversificação relacionada das actividades, com fraca internacionalização de actividades face a consumos internos elevados (apesar dos elevados níveis de crescimento da actividade internacional dos últimos anos).

Observou-se também que, mesmo em situação de ambiente fortemente concorrencial, a estratégia de diversificação como forma de vantagem competitiva aparenta ser apenas sustentável a médio prazo quando relacionada. Este aspecto estará, certamente, associado à ausência de competências específicas em actividades não relacionadas, e que têm implicações numa perda de eficiência global da organização.

Outro dos aspectos fundamentais na prossecução de uma estratégia de diversificação de sucesso prende-se com a existência e capacidade geradora de sinergias entre actividades, que permitam à empresa oferecer ao consumidor um pacote de valor acrescentado com elevados níveis de rentabilidade. Neste sentido, a agregação entre as plataformas gás e electricidade aparenta ser, claramente, um dos caminhos a seguir pelos operadores nacionais, em linha com o sucedido nos restantes países, em detrimento de uma associação gás/petróleo, existente no modelo actual.

De forma a gerir os recursos disponíveis da melhor forma deve ser também considerado como prioritário pelas empresas uma segmentação exaustiva do mercado consumidor, de forma a fazer incidir todo o esforço comercial e organizacional sobre aquele que representar a melhor oportunidade de negócio para a empresa, com customização da oferta em função das necessidades.

## **Bibliografia**

Amaral, M., *Concorrência e Regulação*, in Diário de Notícias, 18 de Março de 2002.

Amaral, M., *Regulação do Gás e da Electricidade*, in Diário de Notícias, 04 de Fevereiro de 2002.

Amaral, M., *Regulação e "Multiutilities"*, in Diário de Notícias, 18 de Fevereiro de 2002.

Actinvest Group Ltd, *SNAM Rete Gás*, Novembro de 2001.

Barendse, A., *Multi-Utility Cases: Vivendi, Eskom and Williams*, Delft University of Technologies, Fevereiro de 2002.

Berger, A., *Conglomeration versus Strategic Focus: Evidence from the Insurance Industry*, Wharton School, University of Pennsylvania.

Berlin, M., *Jack of All Trades? Product Diversification in Nonfinancial Firms*, Business Review, Maio/Junho 1999, pág. 15-29.

Britto, J., *O Processo de Diversificação da Firma: Uma Abordagem Dinâmica Exploratória*, Nova Economia, 1993, vol.3, pág. 195-224.

Bruche, G., *Corporate Strategy, Relatedness and Diversification*, Working Paper, Berlin School of Economics, Setembro de 2000

Bowen, H., *The Impact Of Foreign-Based Competition On Firm Diversification: A Resource-Based Perspective*, University of California, 2003.

British Energy Association, *Opportunities in the EU's Liberalising Markets*, Workshop, 26 de Junho de 2003.

C Three Group, LLC, *Centrica*, Janeiro de 2003.

Campa, J., Kedia, S., *Explaining the Diversification Discount*, New York University; Abril de 1999

Canback, S., *Bureaucratic Limits of Firm's Size: Practitioner's Summary*, 2003.

Cavaliere, A., *Competition in the Natural Gas Industry: European Liberalisation Issues and Regulatory Reform in Italy*, Università di Pavia, Junho de 2003.

CEFIC, *CEFIC Comments on Gas markets Liberalisation*, 1997.

CETAI, HEC Montréal, *The Liberalization of the European Gas Sector and the Strategic Positioning of Firms: A Dynamic Approach for Corporate Competence Building*, Junho de 2002.

Comision Europea, *Hacia la Libertad de Eleccion – El Mercado Único Europeu de Gás*, 2000.

Comission Staff Working Paper (2003), *Completing the Internal Energy Market*, 12 de Março de 2001.

Comission Staff Working Paper, *Second Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market*, 7 de Abril de 2003.

Christian, B., *Here Come the Utilities*, trading Desk, 2004.

Day, C.J., Hoobs, B.F., *Oligopolistic Competition in Power Networks: A Conjectured Supply Function Approach*, IEEE.

Davis, D., *The Strategic Gains from Horizontal Integration and Diversification, Chapter 9*, The Essence of Corporate Strategy, 1996.

Directiva 98/30/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de Junho de 1998.

Directiva 2003/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2003.

Directiva 2003/55/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2003.

Eisenmann, T., Bower, J., *The Entrepreneurial M-form: Strategic Integration in Global Media Firms*. Harvard Graduate School of Business Administration, 2000.

ENI, *Annual Report*, 2003.

Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, *Anúncio de Proposta de Regulamentação do Sector do Gás Natural*, Janeiro de 2004.

Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, *Relatório de Etapa sobre o Mercado Ibérico de Electricidade: Pontos de Convergência e Questões em Aberto*, Sessão Pública, Barcelona, 26 de Fevereiro de 2002.

Esnault, B., *La Transition du Monopole a la Concurrence sur les Marchés du Gaz Naturel en Europe: l'Importance Strategique du Storacke Souterrain*, Tese de Doutoramento, Universidade de Bourgogne, 2000.

Fagerberg, J., *A Layman's Guide to Evolutionary Economics*, Oxford Economics Review, Setembro de 2002.

Fai, F., *Technological Diversification: Implications for the Firm*, University of Bath, Junho de 2001.

FECER, *Liberalisation of Energy Markets and Increasing Competition: Technological, Social and Political Consequences*, 2000.

Finon, D., Locatelli, C., *The Liberalisation of the European Gas Market and its Consequences for Russia*, Institut d'Economie et de Politique de L'Energie, 2002.

Fortunato, A., *Concorrência Multimercados e Diversificação – Um Estudo de Economia Industrial Aplicado aos Grupos de Empresas em Portugal*, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 1993.

GALP Energia, *Relatório e Contas 2003 – Grupo GDP*, 2004.

Gary, S., *The Dynamics of Diversification*, London Business School, Abril de 1998.

Gary, S., *Unravelin the Related Diversification Performance*, London Business School, Outubro de 1999.

Giuri, P., Hagedoorn, J., Mariani, M., *Technological Diversification and Strategic Alliances*, Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy, Fevereiro de 2002.

Kearney, A.T., *Incerteza Regulamentar e Incerteza de Liderança*, in *Diário Económico*, 17 de Junho de 2002.

KPMG, *Empowerment of the Powerful: Business Innovation in the European Utility Sector*, 2003.

Livdan, D., *Explaining the Pattern in Returns for Diversified Firms*, Job Market Paper, Setembro de 2002.

Livdan, D., Gomes, J., *Optimal Diversification: Reconciling Theory and Evidence*, Journal of Finance, Agosto de 2002.

Lobo, Ângela, Costa, Eugénia, *Sector Eléctrico – A Envolvente*, GEPE, Março de 2003.

Maisonnier, Guy, *Natural Gas & Deregulation*, Paris: CEDIGAZ.

Manez, J.A., Waterson, M., *Multiproduct Firms and Product Differentiation: a Survey*, Department of Economics, University of Warwick, 2001.

Marques, Vítor, *Poder de mercado e Regulação na Indústria Eléctrica*, Tese de Mestrado, UTL/ISEG, 2001.

Ministério da Economia (2003), *Política Energética – Síntese*, [www.min-economia.pt](http://www.min-economia.pt).

Ministério das Finanças, Ministério da Economia (2003), *Proposta de Reestruturação do Sector Energético Português*.

Ministério das Finanças, *Estratégias Recentes das Grandes Empresas Europeias – Sectores Infra-estruturais*, Série "Europa: Actores e Estratégias" nº2, Lisboa, 2004.

Oliveira, A., *Principais Desafios à Gestão das Public Utilities Face às Tendências de Liberalização: O Caso do Sector Eléctrico em Portugal*, Tese de Mestrado, UTL/ISEG, 2002.

Pagnani, E., *Contribuições da Teoria Económica nos Custos das Organizações*, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 2001.

Phelan, S., Lewin, P., *Arriving at a Strategic Theory of the Firm*, University of Texas, Janeiro de 1999.

Pinto, A., *O Papel de uma Entidade Reguladora no Contexto da Liberalização do Mercado do Gás Natural em Portugal*, Tese de Mestrado, UTL/ISEG, 2001.

Platts Energy Economist, *From Diversification to Retrenchment, a Road Well Traveled*, 2002.

---



Polo, M., Scarpa, C., *Liberalization and Market Segmentation in the Natural Gas Industry*, Università de Sassari, 3 de Dezembro de 2002.

Pottebaum, T., *Use of Diversification Strategy*, Helsinki University of Technology, Março de 2003

Price Waterhouse Coopers, *Going Global – Change and Challenge in the Gas Market*, Working paper, 2003.

Price Waterhouse Coopers, *Movers and Shapers 2003: Utilities Europe*, 2003.

REUTERS, *Liberalisation of Europe's Gas Markets Creates New Challenges for Suppliers*, Press Information, 20 de Julho de 2000.

Rogers, M., *The Effect of Diversification on Firm Performance*, Melbourne Institute Working Paper No. 2/01, Maio de 2001.

Rondi, L., Sleuwaegen, L., Vannonni, D., *Changes In The Industrial And Geographical Diversification Of Leading Firms In European Manufacturing*, University of Turin, Março de 2002.

RWE, *Success in Deregulated Markets: The Multi-Utilities Business Model*, The Utilities project, Volume 2, Janeiro de 2002.

Sappington, D., *Regulating Horizontal Diversification*, University of Florida, Janeiro de 2001.

Serna, L., *Regulación y Competencia en el Sector del Gas Natural en España. Balance y Propuestas de Reforma*, 2004.

Schmidt, C., *Multi-commodity – The Right Strategy for Household Customers?*, LBD Beratungsgesellschaft mbH, Outubro de 2001.

Steinemann, P., Veloso, P., Wolter, C., *Technological Diversification and Economic Performance: A Within-Industry Perspective*, Merrill Lynch Financial Centre, Agosto de 2004.

Stern, J., *Security of European Natural Gas Supplies – The Impact of Import Dependence and Liberalization*, The Royal Institute of International Affairs, Julho de 2002.

The World Bank Group, *Multi-Utilities: Policy*, Março de 2001.

The World Bank Group, *Multi-Utilities: Trends*, Março de 2001.

Tigre, P., *Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas*, Mestrado Executivo em Inteligência Empresarial, Dezembro de 1999.

Vasconcelos, J. (2003), *O Mercado Europeu da Energia e a sua Regulação*, Apresentação no II Fórum de Energia do Diário Económico, 24 de Junho de 2003.

Villalonga, B., *Does Diversification Cause The Diversification Discount?*, Anderson School of Management, Paper 35, 2000.

Weib, P., *Adoption of Product and Process Innovations in Differentiated Markets: The Impact of Competition*, Chemnitz University of Technology, 2002.

Williamson, L. (1987), *The Farmer's Cooperative Yardstick: Cooperative Mergers, Acquisitions and Other Forms of Restructuring*, College of Agriculture.

World Energy Council, *Energy in Italy*, 2002.

- **Sites da INTERNET**

Autoridade da Concorrência - <http://www.autoridadedaconcorrência.pt>

BG Group - <http://www.bg-group.com>

Cedigaz - <http://www.cedigaz.com>

Centrica - <http://www.centrica.co.uk>

Comissão Europeia (Energia) - <http://europa.eu.int/comm/energy>

Direcção Geral de Energia e Geologia - <http://www.dge.pt>

Economics Working Papers Archive - <http://www.econwpa.wustl.edu>

Economist - <http://www.economist.com>

EDP – Energias de Portugal - <http://www.edp.pt>

Enagas - <http://www.enagas.es>

Endesa - <http://www.endesa.es>

ENEL - <http://www.enel.it>

Energy Information Administration - [www.eia.doe.gov](http://www.eia.doe.gov).

ENI - <http://www.eni.it>

Entidade Reguladora do Sector Eléctrico - <http://www.erse.pt>

E.on - <http://www.eon.com>

E.on Ruhrgas - <http://www.ruhrigas.de>

GALP Atlântico - <http://www.transgasatlantico.pt>

GALP Energia - <http://www.galpennergia.com>

Gas Natural - <http://www.gasnatural.com>

Iberdrola - <http://www.iberdrola.es>

International Energy Agency - <http://www.iea.org>

National Bureau of Economics Research – <http://www.nber.org>

Natural Gas Organization - <http://www.naturalgas.org>

OCDE - [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

OMEL - <http://www.omel.es>

Portgas - <http://www.portgas.pt>

REE - Red Eléctrica de España - <http://www.ree.es>

REN - Rede Eléctrica Nacional - <http://www.ren.pt>

RWE - <http://www.rwe.com>

SNAM Rete Gas - <http://www.snamretegas.it>

Sonatrach - <http://www.sonatrach-dz.com>

The Natural Gas Supply Association - <http://www.ngsa.org>

The Utility Connection - <http://www.utilityconnection.com>

The World Bank - <http://www.worldbank.org>